



ПОЛИТЕХ

Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого

**Институт промышленного
менеджмента, экономики
и торговли**

В. В. Глухов М. В. Коломысова

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТОМ РАЗВИТИЯ: МЕТОДЫ, МОДЕЛИ

Монография



ПОЛИТЕХ-ПРЕСС

Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ПЕТРА ВЕЛИКОГО

Институт промышленного менеджмента
Высшая школа производственного менеджмента

В. В. Глухов, М. В. Коломысова

УПРАВЛЕНИЕ
БИЗНЕС-АССОЦИАЦИЕЙ
КАК ИНСТРУМЕНТОМ РАЗВИТИЯ:
МЕТОДЫ, МОДЕЛИ

Монография



ПОЛИТЕХ-ПРЕСС
Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого

Санкт-Петербург
2025

ББК 65.291.8

Г55

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор Высшей инженерно-экономической школы Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого *А. В. Бабкин*

Доктор экономических наук, профессор, исполнительный вице-президент Союза промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга
Е. А. Горин

Глухов В. В. Управление бизнес-ассоциацией как инструментом развития: методы, модели : монография / В. В. Глухов, М. В. Коломысова — СПб. : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. — 230 с.

В монографии рассматриваются историческая эволюция, формы и методы работы российских и западных бизнес-ассоциаций, правовое и финансовое регулирование их деятельности, федеральные и зарубежные законы о некоммерческих организациях и общественных объединениях, положения их уставов.

Будет полезна работникам бизнес-ассоциаций, руководителям предприятий, может быть использована в системе дополнительного профессионального образования руководящего персонала предприятий.

Печатается по решению

Совета по издательской деятельности Ученого совета
Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

© Глухов В. В., Коломысова М. В., 2025

© Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого, 2025

ISBN 978-5-7422-9085-8

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
1. Историческая эволюция бизнес-ассоциаций	10
1.1. Институционализация групповой формы хозяйственного поведения	11
1.2. История становления объединений ремесленников в Европе	15
1.3. История объединений ремесленников в России	19
2. Современные бизнес-ассоциации	65
2.1. Современные зарубежные бизнес-ассоциации	66
2.2. Современные бизнес-ассоциации Российской Федерации	75
2.3. Саморегулируемые организации	90
2.4. Ассоциации менеджеров	98
3. Менеджмент бизнес-ассоциаций	102
3.1. Организационно-правовое регулирование деятельности бизнес-ассоциаций в Российской Федерации	103
3.2. Методы управления слабоструктурированными системами	108
3.3. Менеджмент в дирекции бизнес-ассоциации	118
3.4. Оценка эффективности вхождения предприятия в бизнес-ассоциацию	121
3.5. Риски при управлении бизнес-ассоциацией	124
4. Бизнес-ассоциация как институт развития	128
4.1. Виды бизнес-ассоциаций	129
4.2. Бизнес-ассоциация как «институт развития»	132
4.3. Система показателей, характеризующая деятельность бизнес-ассоциации	139
5. Модели поведения предприятия – прогнозирование показателей деятельности	146
5.1. Модель поведения – игра с природой и с совершенной информацией	147
5.2. Статистический прогноз	152
5.3. Анализ массивов данных предприятий с помощью алгоритмов искусственного интеллекта	154

6. Экспертная оценка предпринимательства.....	160
6.1. Индекс деловой активности – анализ предпринимательской среды.....	161
6.2. Оценка комфортности бизнес-среды для промышленных предприятий бизнес-ассоциации.....	174
6.3. Рейтинг глобальной конкурентоспособности.....	180
6.4. Индекс руководителей предприятий.....	182
7. Механизмы поддержки предприятий – членов бизнес-ассоциации	188
7.1. Принципы групповой деятельности.....	189
7.2. Формирование имиджа бизнес-ассоциации.....	195
7.3. Информационная система субконтрактинга.....	198
7.4. Лоббирование бизнеса.....	207
Библиографический список.....	221

*«Возможно, мы все прибыли на разных кораблях,
но сейчас мы в одной лодке».*

Мартин Лютер Кинг-младший

*«Мое правило для всех, кто строит, состоит в том, что хозяин
дома должен быть его украшением, а не наоборот».*

Цицерон

ВВЕДЕНИЕ

*«Ассоциации – производители культуры
в рамках экономического действия».*

Лин Спиллман

В классе социально-экономических и организационных систем существует обширный подкласс систем, свойством которых является слабая структурированность, характеризующаяся наличием в системе большого числа самостоятельных юридических лиц, значительной ролью человеческого фактора, отсутствием достаточного объема информации для принятия точных достоверных управленческих решений. Однако имеющиеся в наличии данные позволяют проводить оценочный анализ стратегий управления, прогнозирование сценариев развития проблемных ситуаций, выработку управляющих воздействий.

В сложных слабоструктурированных системах ограничена возможность применения традиционных методов поиска оптимального решения, так как «выразителями» человеческого фактора являются отдельные участники системы и персонал координирующего центра¹.

Общество не может состоять из отдельных людей, оно состоит из сообществ. Развитие страны – это в первую очередь развитие сообществ, взаимодействующих между собой. Они формируют социально ответственный бизнес, способствуют формированию цивилизованного рынка.

Бизнес-ассоциации – один из примеров объединения организаций и людей для достижения общей цели на основе общего

¹ Коноушенок Е. К. Регрессионный подход к управлению слабоструктурированными системами.

интереса. В древности это были торговые караваны, античные союзы ремесленников, средневековые цеха, гильдии и корпорации. Сегодня бизнес-ассоциации – это торговые палаты, торгово-промышленные группы, профессиональные объединения, федерации производителей, ассоциации представителей малого и среднего бизнеса и прочие подобные организации.

Бизнес-ассоциация – это форма добровольного объединения экономически самостоятельных предприятий или организаций. В состав ассоциации, как правило, входят предприятия и организации одной отрасли, или расположенные на определенной территории, или с единым классификационным признаком, или с единой принятой целью деятельности.

Ассоциации, союзы, объединения – специфический организационно-экономический объект для управления. Основные причины этого:

- самостоятельное юридическое лицо;
- организация, оказывающая услуги своим членам;
- коллективный посредник между членами ассоциации, другими уровнями управления и организациями;
- обратная связь для правительства;
- инструмент поддержки бизнеса членов ассоциации;
- некоммерческая организация, деятельность которой регламентируется особыми требованиями Гражданского кодекса.

Бизнес-ассоциация – специфический политико-, организационно- и экономический институт, отражающий коллективный интерес составляющих его организаций, организационно оформленный и имеющий специализированную структуру управления.

Эти признаки приводят к необходимости разработки специфических задач управления, специальных методов оценки результатов деятельности.

Деятельность профессионально-отраслевых ассоциаций направлена, с одной стороны, на поддержку и продвижение членов ассоциации, с другой – на представительство перед внешними структурами. Понятия «Ассоциация» и «Союз» используются в равной степени и юридически не разделяются. Например, имеют

место: «Ассоциация золотодобытчиков», «Ассоциация литейщиков», «Союз промышленников и предпринимателей»².

Два обстоятельства стимулируют объединение предпринимателей в бизнес-ассоциации.

1. С одной стороны, ассоциации (союзы) бизнес-компаний образуются из потребности компаний в коллективных действиях для усиления своего влияния в отрасли, в уровнях власти. Ассоциация представляет собой союз или альянс между объединениями разного характера (организаций, государств) для достижения совместных целей. Это площадка для общения, обмена мнениями, замыслами и новостями. Кроме того, ассоциация занимается разработкой и реализацией проектов, объединяющих, цементирующих бизнес, определяющих и поддерживающих его идеологию: отраслевое издание, выставка, учебный центр, создание отраслевых нормативов и т. п. (на этом направлении деятельности мы остановимся подробнее чуть позже).

2. С другой стороны, в создании бизнес-ассоциаций заинтересованы структуры власти, рассматривающие такие организации, как инструменты, управления в национальной экономике.

Ассоциация выступает координирующей и направляющей силой, берущей на себя контакты с государственными структурами, следящей за стабильностью и безопасностью бизнеса, формирующей его имидж в глазах общества. В работе А. А. Яковлева, А. Ю. Зудина и В. В. Голикова «Бизнес-ассоциации и их роль в процессах модернизации в России» отмечается, что для государства бизнес-ассоциации – это интерфейс взаимодействия с бизнесом³.

В работах Кинякина А. А., Олсона М. рассматриваются бизнес-ассоциации как система политического представительства интересов, выполняющая функции по согласованию общественных интересов.

² <https://tenchat.ru/media/2758202-assotsiatsiisoyuzy-kak-instrument-dlya-razvitiya-biznesa?ysclid=m3vw1xirb7670090766>.

³ Яковлев А. А. Бизнес- ассоциации и их роль в процессах модернизации в России / А. А. Яковлев, А. Ю. Зудин, В. В. Голикова. // *Общественные науки и современность*. 2011. № 3. С. 26–35.

Менеджмент бизнес-ассоциации будет эффективным и результативным, если он учитывает, что:

- бизнес-объединения выполняют важную роль в экономическом росте регионов, городов и государств в целом;

- возникновение деловых сообществ в виде ассоциаций свидетельствует о зрелости рынка;

- компании – члены ассоциации воспринимают друг друга не как конкурентов, а как партнеров, осознающие общность интересов;

- руководству ассоциации необходимо четко понимать ожидания членов сообщества, лидеров мнений, учитывать ценности, которые они разделяют, знать их проблемы и задачи;

- присоединившись к профессиональной ассоциации, руководители организаций-членов ассоциации могут использовать сеть специалистов-единомышленников, получить доступ к ценным ресурсам, улучшить свое организационно-правовое влияние в областях профессиональной деятельности.

Среди наиболее значимых работ по теме можно отметить авторов: М. Г. Анохина, С. Баранова, К. С. Веткина, С. В. Зотова, О. В. Гаман-Галугвину, А. Ю. Зудина, Н. Н. Лапину, В. Б. Лепехина, С. П. Перегудова, И. С. Семенов, Р. Локка, М. Олсона, Ф. Реканатини, Р. Ритермана, Е. С. Рябова, Р. Донера, Б. Шнайдера.

Однако, несмотря на увеличивающееся число работ, посвященных рассмотрению различных аспектов деятельности предпринимательских объединений, потребность в такого рода исследованиях высокая, так как механизмы деятельности бизнес-ассоциаций крайне актуальны и требуют постоянной адаптации под складывающиеся экономические условия. В рамках российской экономики бизнес-ассоциации пока не в полной мере раскрыли свой потенциал, и каждая теоретическая и практическая работа по исследованию их деятельности, выработке методов анализа и управления будет способствовать повышению эффективности их деятельности.

1. ИСТОРИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИЙ

«Бизнес — отличная игра: постоянное соревнование и минимум правил. А счет в этой игре ведется в деньгах».

Билл Гейтс



Институционализация групповой формы хозяйственного поведения

Становления объединений ремесленников в Европе

Становление объединений ремесленников в России

1.1. Институционализация групповой формы хозяйственного поведения

«Чтобы преуспеть в бизнесе, необходимо стабильно развиваться, а не рассчитывать на счастливый лотерейный билет».

Майкл Блумберг

Институциональный подход

В середине XX в. экономическая история переживает повышенный интерес со стороны экономистов-теоретиков: А. Гершенкрон, С. Кузнец, В. В. Леонтьев, У. Ростоу, С. Фабрикант, Й. А. Шумпетер. В целом эволюция институциональных идей создала уникальную методологию познания экономической действительности, значительно расширила осознание исторической эволюции экономических явлений и процессов, в том числе с точки зрения формирования результативной социально-экономической макрополитики⁴.

Представителей «новой исторической науки» (направление в исторической науке 1960—1970-х гг., основанное на междисциплинарных подходах к изучению прошлого) с полным основанием можно считать пионерами анализа социальных и экономических институтов как инструмента построения историко-экономических закономерностей. Они признавали и обосновывали эффективность системного анализа общественного развития, понимали историческую эволюцию как сложное функциональное взаимодействие различных систем, процессов и компонентов исторической реальности⁵. В частности, предметом исследования «новой экономической истории» является влияние общественных и частных институтов как совокупности правил на динамику и качество экономического роста разных государств.

⁴ Шапкин И. Н. Институциональное направление экономической истории / И. Н. Шапкин, Л. В. Згонник. // Историко-экономические исследования. 2014. Т. 15. № 1. С. 151.

⁵ Шапкин И. Н. Институциональное направление экономической истории / И. Н. Шапкин, Л. В. Згонник. // Историко-экономические исследования. 2014. Т. 15. № 1. С. 146.

Современный институционализм представляет собой междисциплинарную концепцию, обращающую внимание на объективное внутреннее устройство экономических процессов и явлений. Междисциплинарность основывается на исходной идее институционализма – на системности, согласно которой общество есть многоплановый, состоящий из различных подсистем, и многоуровневый целостный организм. Институты, организующие хозяйственную и политическую жизнь страны, складываются параллельно под воздействием одних и тех же смысловых принципов⁶.

Институциональная концепция существенно расширяет границы историко-экономического анализа генезиса, развития и кризиса государственных структур, определяя влияние конкретно-временных экономических, социальных, политических институтов на траекторию развития государства, общества, социальных групп. В частности, Д. Норт подчеркивал: «История имеет значение. Она имеет значение не просто потому, что мы можем извлечь уроки из прошлого, но и потому, что настоящее и будущее связаны с прошлым непрерывностью воздействия институтов общества. Выбор, который мы делаем сегодня или завтра, сформирован прошлым. А прошлое может быть понято нами только как процесс институционального развития»⁷.

Институциональный принцип историзма, реализовывая триаду «теория – история – конкретная современная ситуация» и предполагая зависимость от «предшествующего пути развития» (path dependence – «эффект колеи»), пополняет уже сложившиеся в историко-экономической науке исторический и сравнительно-исторический методы, а также обеспечивает решение прогностической задачи экономической истории за счет выявления факторов и основных тенденций общественной эволюции, а также обоснования необходимости целенаправленного воздействия

⁶ *Доббин Ф.* Формирование промышленной политики: Соединенные Штаты, Великобритания и Франция в период становления железнодорожной отрасли / Ф. Доббин. М. : Дом ВШЭ, 2013. 368 с.

⁷ *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. М. : Фонд эконом. книги «Начала», 1997. 180 с.

на хозяйственное развитие⁸. Институциональный принцип предполагает изучение конкретных экономических структур, выявление факторов, движущих сил и основных тенденций общественной эволюции, обоснование необходимости целенаправленного воздействия на хозяйственное развитие.

Еще в начале XX в. русский экономист И. Х. Озеров определял роль институционализации деловых предпочтений в их групповой форме как одного из основных мероприятий в процессе освобождения хозяйственного поведения индивида от вмешательства властных структур⁹. Взаимодействие общества с государством осуществляется через специальные институты. С одной стороны, в нем участвуют органы государственной власти, а с другой – организации, союзы и иные объединения граждан. Последние распадаются на два принципиально различных образования – политические партии и общественные организации, которые контактируют с государством по своим каналам, используя свои методы¹⁰.

А. А. Бессолицын подчеркивает, что институциональный подход дает ключ к пониманию многих процессов в России XIX – начала XX в., когда страна переживала бум экономического развития¹¹. Одним из новых явлений этого периода стало возникновение многочисленных предпринимательских организаций – представительных, лоббистских, работодательских и др. Среди них были отраслевые, региональные и общенациональные институты. За несколько десятилетий они накопили значительный опыт взаимодействия с государством.

⁸ Шапкин И. Н. Институциональное направление экономической истории / И. Н. Шапкин, Л. В. Згонник. // Историко-экономические исследования. 2014. Т. 15. № 1. С. 159.

⁹ Озеров И. Х. Итоги экономического развития XIX в. / И. Х. Озеров. СПб.: Тип. В. Киришбаумана, 1902. 83 с.

¹⁰ Ткаченко А. Е. Предпринимательские союзы в системе рыночных отношений: автореф. дисс., к.э.н. / А. Е. Ткаченко. М., 2003.

¹¹ Бессолицын А. А. Институциональные формы взаимодействия капитала и власти в России конца XIX – начала XX вв. / А. А. Бессолицын // ЭНСР. 2005. № 1. С. 120–130.

Акторный анализ

Основные понятия акторного анализа:

– актер – участник исторического процесса, деятельность которого влияет на ход исторических событий; актер может быть индивидуальным (индивидом) и коллективным (социальной группой, общностью людей, организацией, государством и т. п.);

– практика – любая конкретная деятельность людей; по составу участников деятельности практики можно подразделить на персональные (деятельность одного человека), групповые (при одновременной включенности в деятельность нескольких или многих людей), общественные (одновременная включенность народов).

Основные принципы акторного анализа:

– исторические персонажи действуют не в идеальном экспериментальном вакууме, но в «обжитой» среде, заполненной унаследованными от прошлого социальными структурами (технологическими, экономическими, социальными, политическими, институциональными, культурными, ментальными и т. д.);

– общество процессуально и постоянно подвержено изменениям;

– индивиды и социальные коллективы являются конечными двигателями изменений;

– направление, цели и темпы изменений выступают результирующей конкуренцией между различными деятелями (актерами) и становятся областью конфликтов и противоборства.

Акторные подходы при изучении модернизации применялись в социологических или в историко-социологических исследованиях как на макро-, так и на локальном уровне. Например, финский социолог Т. Пиирайнен использовал акторный (деятельностный) анализ для объяснения перехода от плановой к рыночной экономике в постсоветской России¹².

Авторы коллективной монографии «Акторы российской имперской модернизации (XVIII – начало XX в.): региональное измерение» выделяют социальные конфигурации, которые складываются

¹² Piirainen T. Towards a New Social Order in Russia: Transforming Structures in Everyday Life. University of Helsinki, 1997.

между социальными силами, классами, стратами, определяют лидерство – и оказывают существенное влияние на выбор тех или иных инструментов преобразований, в частности реформистских или революционных. Они подчеркивают, что исторический процесс конструируется действиями людей, постоянно вступающих во взаимодействия. В связи с этим представляется в целом плодотворным теоретический подход, акцентирующий взаимодействие между индивидами, трактующий творение истории как реализацию индивидуальных стратегий взаимодействующих персонажей¹³.

1.2. История становления объединений ремесленников в Европе

«Заработайте себе репутацию, и она будет работать на вас».

Джон Дэвисон Рокфеллер

Рассвет развития корпоративных отношений приходится на Средневековье, когда торговцы и ремесленники объединялись в цеха, братства, союзы и купеческие гильдии. Объединения торговцев и ремесленников существовали еще в Древней Греции, Китае, Римской империи. Поль Фор (Paul Faure), основываясь на материалах раскопок, пишет, что в Греции времен Троянской войны большинство кузнецов и медников, «объединяясь в гильдии или братства, жили в одном квартале или на одной улице базара, являя собой нечто вроде сравнительно независимого третьего сословия. Это напоминает корпорации ремесленников, известные по текстам Малой Азии того же времени, по Угариту, Алалахе и столице хеттов Хаттусе»¹⁴.

В древнем Китае фиксируется с Шан – различного рода ведомства, в рамках которых объединялись ремесленники соответствующих категорий и многочисленные чиновники, отвечавшие за нормальное функционирование таких ведомств и эффективную работу подведомственных им ремесленников. В царстве Чу в конце

¹³ Акторы российской имперской модернизации (XVIII – начало XX в.): региональное измерение. Екатеринбург : Банк культурной информации, 2016. 316 с.

¹⁴ *Владимиров Ю. Л.* Развитие форм профессиональных сообществ: от гильдии к кластерам предприятий. virtass.ru.

VII в. до н. э. был и пост руководителя ремесленников гун-чжэна. Ремесленники жили в общинных деревнях.

Уже в раннее Средневековье ремесленники одной специальности селились на одной улице или в одном квартале. На рынках их лавки составляли отдельные ряды — ханы. В VI веке на их основе сложились торгово-ремесленные объединения, получившие название туань и хан. В танское время в некоторые ханы входило до 400 семей. Возглавляли торгово-ремесленные объединения старшины. Хань регламентировали прием в ученики, время работы, строго охраняли цеховые секреты. Однако, находясь под контролем казны, они не могли контролировать цены на местных рынках.

Первые объединения получили название **Гильдия** — это 10–15 человек (ремесленников) одной или схожих профессий¹⁵.

Первый известный случай возникновения городской ремесленной корпорации относится к 1061 г. — парижский цех свечников.

Появление гильдий относят к XI веку и связывают с необходимостью экономического развития городов. Гильдии возникали начиная с высокого Средневековья, когда ремесленники объединялись для защиты своих общих интересов. Позднее начали образовываться купеческие гильдии, берущие свое начало в римских коллегиях, и цехи — объединения промышленников, охватывающие практически все ремесла.

В немецком городе Аугсбурге ремесленные гильдии упоминаются в Городской карте 1156 г.¹⁶. «Гильдии — это социальные группы, институты, созданные группами ремесленников вокруг их деятельности, их навыков (инструментов) или ремесла»¹⁷.

К началу XII в. относится появление нескольких английских и немецких корпораций, с середины — их количество увеличивается,

¹⁵ Умаров М. А. Гильдия как прообраз общественного объединения в средневековой Европе: вопросы правового регулирования / М. А. Умаров // Collquum-Journal. Чеченский гос. ун-т. 2019. № 27. <https://cyberleninka.ru/article/n/>.

¹⁶ 16 Sczesny, Anke (2012). «Zuenfte». Bayerische Staatsbibliothek. Retrieved 3 March 2018.

¹⁷ Death of the Guilds: Professions, States, and the Advance of Capitalism, 1930 to the Present, ISBN-10: 0300078668, ISBN-13: 978-0300078664. P. 24–25.

а с конца — цеха повсеместно распространены. Цех был обществом свободных ремесленников; он ревностно охранял свободу своих членов и не допускал в свою среду несвободных элементов.

В Ханчжоу в XIII в. насчитывалось 414 цехов. Существовала иерархия цехов. Как правило, ханы были смешанного типа — торгово-ремесленные. Цеховое право определяло число подмастерьев и учеников на одно хозяйство, вступительные взносы в цех, равные для всех мастеров, условия работы и ее оплаты, продажи готовых изделий, запрещало передачу на сторону цеховых секретов. Цех имел праздники и культы, защищал интересы мастеров, помогал своим членам в случае болезни или похорон. Старшины и казначеи взимали штрафы, отвечали за уплату властям налогов, выполнение заказов и трудовых повинностей.

К середине XIII века в Париже было не менее ста гильдий, а к XIV веку эта цифра возросла до трехсот пятидесяти. «Существовали разные гильдии металлистов: кузнецы, изготовители ножей, слесари, кующие цепи, изготовители гвоздей, часто образовывали отдельные корпорации; оружейники делились на изготовителей шлемов, щитов, сбруи, чистильщики сбруи и т. д. В каталонских городах, особенно в Барселоне, гильдии или греми были основными агентами в обществе: гильдия сапожников зарегистрирована в 1208 г.»¹⁸.

Во Флоренции, Италия, насчитывалось от семи до двенадцати «больших гильдий» и четырнадцати «меньших гильдий». Самой важной из больших гильдий была гильдия судей и нотариусов, которые вели юридические дела всех других гильдий и часто выступали арбитрами в спорах. К другим, более крупным, гильдиям относились гильдии шерстяных, шелковых и мянел. Другие, более крупные, гильдии включали гильдии врачей, аптекарей и скорняков. Среди меньших гильдий были гильдии пекарей, изготовителей седел, кузнецов и других ремесленников¹⁹. Гильдии гордились репутацией и качественной работой, которая вознаграждалась

¹⁸ Burton, Edwin; Marique, Pierre (1910-06-01). «Guilds». The Catholic Encyclopedia — via Newadvent.org.

¹⁹ Hibbert, Christopher. Florence: Biography of a City. The Folio Society.1993. P. 27.

премиальными ценами. Гильдии штрафовали членов, которые отклонялись от стандартов.

Основной задачей объединений купцов являлась защита их экономического интереса. Уже к началу XII века купеческие гильдии набрали такую власть, что практически исключили возможность конкурировать с ними. Наибольшее проявление это явление имело в Италии, Фландрии и Франции.

В XIII веке гильдии стали основной силой, обеспечивающей экономический рост средневековых городов через:

- поддержку сотрудничества;
- обмен знаниями;
- поддержание высокого качества работ;
- поддержание торговли (организация ярмарок, рынков, выставок);
- регламентирование программ обучения (ученик заключал соглашение с мастером на несколько лет обучения под его руководством, мастера поделились опытом, навыками, ценностями и этикой, связанным с ремеслом);
- регламентирование цен;
- разработку стандартов, которые регулировали производство, продажу и распределение товаров и услуг;
- контроль за производителями.

В структуре гильдии (наряду с мастерами, подмастерьями, учениками) имелись административные чиновники, которые обеспечивали организационный регламент и разрешения споров. Звание мастера или подмастерья присваивалось после сдачи профессионального экзамена признанным мастерам.

В период наибольшего развития гильдии имели жесткий регламент для своих членов (он являлся инструментом управления):

- запрещалась деятельность вне гильдии;
- строго соблюдать каналы закупки сырья и сбыта продукции;
- соблюдались ограничения на объем выпуска;
- регламентировалось качество и количество используемого инструмента и оборудования, размер мастерской;
- регламентировался порядок и сроки обучения работников;

– запрещалась работа в ночное время и в дни религиозных праздников;

– устанавливались строгие квалификационные барьеры для приема новых членов.

Первоначально гильдии были полностью самостоятельными, государственное регулирование их деятельности начало применяться в XVII веке.

Понятие союзов (ассоциаций) предпринимателей впервые появилось в США, Германии и Англии. Оно стало вытеснять термин «гильдии». В 1762 г. появилась американская Chamber of Commerce of State New York, работающая и по сей день, созданное двадцатью купцами для защиты и продвижения своих интересов. В 1799 г. в Лондоне была учреждена Британская ассоциация бумаги и картона.

В Германии в 1871 г. был создан Союз немецкой железо- и сталепромышленности, в 1890 г. – Союз немецких металлопромышленников²⁰. По закону 1897 г. ни один законопроект, имевший отношение к экономике, не мог быть внесен в рейхстаг без рассмотрения торговыми палатами, ни один международный торговый договор не мог быть заключен правительством без обсуждения палатами.

1.3. История объединений ремесленников в России

Формирование союзов (ассоциаций) предпринимателей:

– уникальное экономическое явление, имевшее место при всех исторических периодах;

– организационно-правовое образование оказалось действенным институтом саморегулирования и инновационного развития предпринимательства. Оно корректируется и развивается по целям и функциям в ходе преобразований социально-экономических общественных систем.

²⁰ Шапкин Н. Н. Российские предпринимательские союзы: эволюция, виды, направления деятельности и формы взаимодействия с государством (1861–1917) / Н. Н. Шапкин. <https://statehistory.ru/6033/Rossiyskie-predprinimatelskie-soyuzy-evolyutsiya--vidy--napravlениya-deyatelnosti-i-formy-vzaimodeystviya-s-gosudarstvom--1861-1917/?ysclid=m09f8icja3797492781>.

К середине 1890-х гг. в России завершился промышленный переворот, в результате которого возникли глубинные сдвиги в структуре промышленного производства и произошло гигантское обобществление труда на крупнейших фабрично-заводских и транспортных предприятиях²¹. Приоритетное развитие промышленности стало основным содержанием целого ряда реформ конца XIX – начала XX в. По мнению министра финансов С. Ю. Витте, «насаждение промышленности» диктовалось интересами России как великой державы, необходимостью избежать «унизительного положения экономической данницы» передовых государств Западной Европы²².

Экономический рывок, сделанный Россией в ходе модернизации Витте–Столыпина, был огромен. Среднегодовой темп промышленного роста России в конце XIX – начале XX века, согласно расчетам П. Грегори, составил 6,65 %, в силу чего Россия в этот период была абсолютным рекордсменом как по темпам роста промышленного выпуска, так и по темпам роста производительности труда²³.

Индустриальная модернизация не могла не затронуть и социальный облик России. Сословная структура, характерная для традиционного общества, в начале XX в. мало-помалу утрачивает свое значение. Одной из составляющих этого процесса было формирование нового слоя предпринимателей. Он аккумулировал выходцев из различных социальных групп и представлял собой симбиоз «старых» предпринимателей-купцов, обуржуазившегося дворянства и чиновничества, иностранцев и др. Эти люди отличались высоким уровнем образования, широким кругозором, общественной активностью.

²¹ *Соловьева А. М.* Промышленная революция в России в XIX в. / А. М. Соловьева. М. 1990. 269 с.

²² Замечания министра финансов на записку губернских предводителей дворянства о нуждах дворянского сословия // Исторический архив. 1957. № 4. С. 154.

²³ *Грегори П.* Экономический рост Российской империи (конец XIX – начало XX в.). Новые подсчеты и оценки / Грегори П. М. : РОССПЭН, 2003.

Перед новой элитой стояла задача выработки собственных представлений о своей роли в обществе, формулировки и отстаивания своих групповых интересов в существующей системе.

Общие условия предпринимательской деятельности можно охарактеризовать как неблагоприятные, что предопределялось:

– чрезмерным вмешательством государства в частную экономическую деятельность;

– недостаточной разработанностью законодательной стороны правового статуса предпринимателя.

Первое обстоятельство порождалось всем ходом формирования русской промышленности. Одной из особенностей этого процесса была активная роль государства, выразившаяся не только в существовании большого государственного сектора в экономике, но и в том, что частный сектор тоже не оставался без пристального внимания. В 1882 г. при Министерстве финансов была создана фабричная инспекция для надзора за выполнением фабрично-заводского законодательства. «Правила о надзоре за заведениями фабричной промышленности и о взаимных отношениях фабрикантов и рабочих» 3 июня 1886 г. устанавливали правила найма и увольнения, условия оплаты труда рабочих, контроль над штрафами²⁴. Не устраивала предпринимателей и разрешительная система учреждения акционерных компаний, при которой утверждающей инстанцией был император²⁵.

В силу столь неблагоприятных условий для успешного развития частного предпринимательства требовалась определенная компенсация – выгодные казенные заказы, таможенные льготы, монополизация промышленности, высокий уровень эксплуатации рабочих. Этот вариант промышленного развития, однако, тяжело отражался на потребителе и рабочих, да и предпринимателям не гарантировал стабильность, ставя их доходы в зависимость от государственной политики,²⁶ в которой могли меняться приоритеты

²⁴ Кризис самодержавия в России. 1895–1917. Л., 1984. С. 71.

²⁵ Монополии и иностранный капитал в России : сб. статей. М. Л., 1962. С. 170–171.

²⁶ Шепелев Л. Е. Проблемы развития промышленности и рабочий вопрос в России в 1904–1914 гг. / Л. Е. Шепелев // Реформы или революция? Россия 1861–1917. СПб., 1992. С. 226.

при распределении ресурсов между сельским хозяйством и индустрией, между частным и государственным секторами экономики.

Чрезмерная активность государства в экономической сфере вызывала оппозицию деловых кругов. Как отмечал Совет съездов представителей промышленности и торговли, «все нити народного хозяйства сходились в кабинет министра финансов; без его соизволения и даже указания ничего нельзя было предпринять. Власть и вмешательство чиновника становились в экономической жизни страны все более невыносимыми»²⁷.

Положение о съездах представителей промышленности и торговли (СПб., 1906):

– способствовать возникновению местных общественных и профессиональных учреждений по промышленности и торговле;

– способствовать упорядочению отношений между трудом и капиталом;

– собирать статистические сведения, издавать по вопросам промышленности и торговли исследования, периодические органы и пр.

На рубеже XIX–XX вв. перед многими странами остро стояла проблема общественного признания значимости индустриального пути развития, которая включала в себя не только соответствующие изменения в экономической политике, но и их легализация с помощью официального курса. В России, как нигде, выбор современной экономической модели сопровождался бурной общественной дискуссией, не прекращавшейся на протяжении нескольких десятилетий.

В обществе было достаточно сильны антииндустриальные настроения, тесно связанные с аграрным укладом (социальные группы с трудом воспринимали модернизационную парадигму). Как отмечает М. Ю. Давыдов, «статус-кво устраивало значительную часть русского общества, которая не хотела видеть иного вектора

²⁷ Устой и стремления русской промышленности и торговли. Доклад Совета съездов представителей промышленности и торговли. 1910 // РГИА. Ф. 150. Оп. 1. Д. 397. Л. С. 35–36.

развития страны, кроме общинного»²⁸. Проекты индустриализации, предлагавшиеся наиболее дальновидными государственными и общественными деятелями, не встречали понимания не только в широких массах, но и на самом верху²⁹. В 1905 г. было создано специальное ведомство – Министерство торговли и промышленности («министерство тормозов и препонов», по мнению предпринимательских кругов), однако оно не смогло выработать четкую позицию по ключевым вопросам промышленной политики и не имело твердой юридической базы своей деятельности.

Отношения власти и капитала были далеко не безоблачными. Как отмечал один из исследователей экономической истории России этого периода, Николай II был «антикапиталистом, антисовременным и внутренне сопротивлялся переменам в русской жизни, которых он не мог понять»³⁰. Экономический кризис 1899–1903 гг., Русско-японская война 1904–1905 гг. и революция 1905–1907 гг. породили множество финансовых и социальных проблем для промышленности, и одновременно вызвали значительные изменения в самом деловом мире. Промышленники все громче заявляют о себе как о политической силе, жалуются не только на неудовлетворительное торгово-промышленное законодательство, административный произвол и коррупцию, но и на отсутствие гражданских свобод, на неопределенный правовой статус предпринимателя (т. е. борьба за свободу частного предпринимательства перешла на более высокий уровень, став составной частью борьбы за установление принципов гражданского общества). Игнорировать их голос царизм уже не мог (прежде всего в силу значимости частной промышленности в экономике страны), однако нельзя считать, что его экономическая политика была подчинена интересам крупного капитала. Исследования К. Ф. Шацилло, В. В. Поликарпова, И. В. Поткиной и др.

²⁸ Давыдов М. Ю. Цена утопии. История российской модернизации / Давыдов М. Ю. М. : НЛО, 2022. С. 82.

²⁹ Смирнова О. А. Общественная полемика в России о капитализме и опыте отечественной культурно-производственной традиции (XIX – начало XX в.) / О. А. Смирнова. СПб. : Полтораки, 2011. 226 с.

³⁰ Laue Th., von. Sergei Witte and the Industrialization of Russia. N. Y., 1983. P. 127.

показывают, что накануне и даже в годы Первой мировой войны власть не останавливалась перед ущемлением интересов банковско-промышленных группировок.³¹ Председатель IV Государственной думы М. В. Родзянко во время своего пребывания в Харькове в 1915 г. на встрече с горнопромышленниками Юга России отметил, что промышленность не оправдала надежд по обеспечению армии. Один из правых политиков Н. Манаров писал: «Пусть правительство избавит нас от этих негодяев, пусть правительство ведет войну не только с немцами на полях сражений, но и с пособниками немцев внутри России, с наглыми негодьями — промышленниками!»³².

Второй момент, повлиявший на положение предпринимателя в русском обществе, — его юридический и социальный статус. Предприниматели как социальная группа выходили за рамки традиционного общества. При этом они должны были как-то вписываться в сословную общественную структуру. Понятно поэтому стремление многих представителей делового мира повысить свой социальный статус. Сословная система не устраивала энергичных, предприимчивых промышленников, вынужденных приспособляться к устаревшей структуре общества.

В думский период российской истории (1906–1917 гг.) промышленники пытались включиться в парламентскую деятельность, создавая, в частности, собственные политические партии (Прогрессивно-экономическая партия в 1905–1907 гг., Прогрессивная партия в 1912–1917 гг.)³³. В Государственном Совете с 1906 г. часть

³¹ *Шацилло К. Ф.* Государство и монополии в военной промышленности России, конец XIX в. — 1914 г. / Шацилло К. Ф. М., 1992; Поликарпов В. В. Государственная власть и монополии в России / Поликарпов В. В. // Первая мировая война: дискуссионные проблемы истории. М.: 1994. С. 45–56.

Поткина И. В. В преддверии катастрофы. Государство и экономика России в 1914–1917 гг. / И. В. Поткина СПб.: Нестор-История, 2022. 380 с.

³² *Мичурин А. Н.* Некоторые аспекты кризиса политической системы Российской империи в годы Первой мировой войны / А. Н. Мичурин // Terra Linguistica. 2013. <https://cyberleninka.ru/article/n/>.

³³ *Барышников М. Н.* Формирование политической организации российского предпринимательства: дис. д-ра ист. Наук / М. Н. Барышников. СПб., 1996.

членов избиралась от Совета торговли и мануфактур, местных комитетов торговли и мануфактур, биржевых комитетов и купеческих управ. Именно в парламентских дебатах и связанной с ними газетной и журнальной полемике формировался индустриальный дискурс (хотя аграрный вопрос интересовал парламентариев гораздо больше, в 1906–1917 гг. все фракции внесли в Государственную Думу 44 законопроекта по земельному вопросу и только 12 – по торговому и промышленному)³⁴.

Состав Думы и Государственного совета, где сильное влияние имели землевладельцы, осложняли отношения промышленников с парламентом, приводили к затягиванию процесса принятия законов, в результате думская политика в области промышленности была непредсказуемой. Это повышало роль представительных организаций, в перечень функций которых отныне включалось лоббирование интересов деловых кругов в законодательных учреждениях. Осуществлялось оно через торгово-промышленную группу, созданную из депутатов Государственной Думы и Государственного Совета 20 ноября 1907 г.³⁵.

На предпринимательскую деятельность влияла и своеобразная общественная атмосфера, сложившаяся вокруг нее, так как существовало противоречие между менталитетом общества и основным направлением социально-экономического развития страны. Журнал «Промышленность и торговля», отражавший позицию деловых кругов России, писал в 1908 г.: «Вопросы промышленности и торговли никогда не пользовались расположением широких общественных кругов в России. У нас до сих пор нет твердого сознания того, что составляет экономическую основу современных культурных государств. Широким общественным кругам в России промышленность и торговля представляются, или в качестве какого-то паразитного придатка к земледельческой основе русского

³⁴ Законотворчество думских фракций, 1906–1917 гг.: Документы и материалы / под общ. ред. П.А. Пожигайло. М. : РОССПЭН, 2006. 767 с.

³⁵ *Шепелев Л. Е.* Промышленная буржуазия и Государственная Дума. // Проблемы социально-экономической истории России / Л. Е. Шепелев. Сб. статей. К 100-летию со дня рождения Б. А. Романова. СПб., 1991. С. 237–248.

народного хозяйства, или в качестве источника неблагоприятной нагрузки для сравнительно небольшого числа, непременно кровожадных, капиталистов»³⁶. Антипромышленные настроения получили широкое распространение среди чиновничества, которое опасалось, по словам видного промышленного деятеля Н. Н. Изнара, «чрезмерного развития частной промышленности и ее укрепления, вызывающих необходимость в изыскании сдерживающих “мер”». Министр торговли и промышленности в 1909–1915 гг. С. И. Тимашев писал в своих воспоминаниях, что ему «приходилось часто, слишком часто слышать и в Совете министров, и в Думе ироничные замечания, что тот или другой проект проникнут чрезмерной заботливостью о промышленниках, которым, кажется, и без меня недурно живется»³⁷. В свою очередь, предпринимательское сообщество обвиняло чиновников в экономической некомпетентности, псевдопатриотических настроениях, непонимании подлинных интересов Отечества. По их мнению, они должны были смениться «творческим эгоизмом» предпринимателей, способствующим «устроению каждым <...> своей личной жизни».³⁸

В начале XX в. сохранялась народническая традиция неприятия буржуазных идей и ценностей и в среде русской интеллигенции. Несмотря на значительные изменения в облике предпринимателя, слово «промышленник» по традиции считалось синонимом слов «мошенник», «кровопийца», «эксплуататор».³⁹ Во многом в общественном сознании сохранялся образ делового человека, описанный А. Н. Островским и М. Е. Салтыковым-Щедриным. После 1905 г. была сделана попытка преодолеть «антибуржуазность» интеллигенции, связанная с выходом в свет сборника «Вехи».⁴⁰ Но его авторы не смогли нарушить историческую традицию, «веховские» идеи не стали идеями большинства интеллигенции, несмотря

³⁶ Промышленность и торговля. 1908. № 4. С. 201.

³⁷ *Шепелев Л. Е.* Царизм и буржуазия в 1904–1914 гг. Проблемы торгово-промышленной политики / Л. Е. Шепелев. Л.: Наука, 1987. 275 с.

³⁸ Утро России. 1912. 1 января.

³⁹ *Вольский А. А.* Производительные силы и экономико-финансовая политика России / А. А. Вольский. СПб., 1905. С. 2.

⁴⁰ Вехи. Сб. статей о русской интеллигенции. М., 1990.

на обозначившийся к началу 1910-х гг. процесс сближения предпринимателей и «третьего элемента» (примером такого сближения могут служить известные «экономические беседы» 1909–1912 гг., организованные кружком П. П. Рябушинского в Москве⁴¹).

Важнейшим фактором, определявшим восприятие общественностью частнопредпринимательской деятельности, было отсутствие в России начала века достаточно многочисленного и влиятельного «среднего класса». Доход более 10 тыс. руб. в год получали всего около 30 тыс. чел. Вместе с членами семей они составляли приблизительно 0,1 % всего населения⁴². Такое распределение доходов общества сталкивалось с уравнительными идеями, распространенными в массовом сознании. Не понимавшее государственной важности развития индустрии общественное мнение волновали чрезмерные, на его взгляд, доходы предпринимателей. И хотя сторонники развития частной инициативы постоянно призывали иметь в виду «прежде всего ту пользу, которую извлекают из нее страна и население, а не доходы предпринимателей»⁴³, эти призывы не могли изменить существовавшей ситуации (в октябре 1910 г. «Промышленность и торговля» писала: «У нас господствует еще панический страх перед тем, как бы кто не заработал»⁴⁴).

По мнению М. Ю. Давыдова, наиболее благоприятный для предпринимательства период связан с реформаторской деятельностью П. А. Столыпина, который использовал огромную силу легитимной самодержавной власти в сугубо креативных целях, подкрепив проводимые преобразования ее мощью и авторитетом.

После 1906 г. для людей неравнодушных открылись абсолютно новые, почти неизвестные русской истории возможности участвовать в жизни страны. С самого начала реформа была принципиально нацелена на преодоление извечной оппозиции «Мы – Они», возникшей в русском обществе в эпоху Николая I и резко усилившейся в начале XX века, то есть на масштабное сотрудничество

⁴¹ Исторические силуэты. М., 1991. С. 128.

⁴² Боханов А. Н. Крупная буржуазия России. / А. Н. Боханов. С. 255–256.

⁴³ Литвинов-Фалинский В. П. Наше экономическое положение и задачи будущего / В. П. Литвинов-Фалинский. СПб., 1908. С. 142.

⁴⁴ Промышленность и торговля. 1910. № 19. С. 337.

с общественностью, с местными силами — везде, где это было необходимо и возможно. Так постепенно начала складываться новая модель взаимоотношений правительства и общества. Проявилось это в создании десятков (в сумме — сотен) совещаний по землеустройству, агрономии, сельскому хозяйству, мелиорации, комитетов, организации множества выставок — очень важного в то время сегмента коммуникации⁴⁵.

Важно отметить и еще один комплекс проблем, связанный с постоянно высоким уровнем социальной напряженности в стране в рассматриваемый период. Конфликт между царизмом и рабочим классом, массовые политические выступления последнего отражались на предпринимательской деятельности, заставляя промышленников и их организации значительную часть сил уделять т. н. «рабочему вопросу», который к тому же вбивал еще один клин между буржуазией и властью, поскольку правительство начиная с 1905 г. стремилось откупиться от рабочих за счет предпринимателей. Правительство в данном случае беспокоили не условия жизни и труда рабочих, а возможный политический кризис, политическая нестабильность общества, которую якобы подогревают промышленники своей неуступчивостью в экономических вопросах.

Предприниматели последовательно отстаивали принцип невмешательства властей в отношения между работодателями и рабочими. Они настаивали на своем праве самостоятельно регулировать рынок труда: условия найма, размеры заработной платы, продолжительность рабочего дня, условия труда. Это не значит, что они должны были оставаться частным делом каждого фабриканта. Работодатели стремились унифицировать их, но самостоятельно. Однако, несмотря на все их усилия, правительство не оставило эти вопросы на усмотрение одних предпринимателей. Вмешательство властей во взаимоотношения работодателей и рабочих в течение всего рассматриваемого периода оставалось частью промышленной жизни, не учитывать которую предприниматели в своей деятельности не могли.

⁴⁵ Давыдов М. Ю. Цена утопии. История российской модернизации / М. Ю. Давыдов. М. : НЛО, 2022. 231 с.

Нельзя сбрасывать со счетов и конфликт между рабочими и работодателями. Рабочие, особенно квалифицированные, были не удовлетворены своими условиями труда, уровнем жизни. Они уже не соответствовали их запросам. Рабочие «переросли» существовавшие экономические условия.⁴⁶ Они требовали уважения к себе, протестовали против обращения на «ты», против произвола мастеров. Трудовые отношения настойчиво требовали модернизации.

Таким образом, в начале века проблема нормальных условий для частнопредпринимательской деятельности в промышленности оставалась нерешенной. Помочь решить ее могли корпоративные организации буржуазии.

Система предпринимательских организаций

Корпоративные торгово-промышленные союзы возникли еще в XIX в., став одним из проявлений модернизации страны в пореформенную эпоху⁴⁷. Наиболее заметной и значимой была деятельность биржевых комитетов (в 1895 г. их насчитывалось 22⁴⁸), отраслевых съездов (горнопромышленников Юга России – с 1874 г., горнопромышленников Урала – с 1880 г., бакинских нефтепромышленников – с 1903 г.), обществ содействия (прежде всего, московского и петербургского)⁴⁹. Всего же к началу XX в. в России насчитывалось приблизительно 150 предпринимательских союзов⁵⁰.

Первые ремесленные объединения появились в Киевской Руси. В Вышгороде жили «древодели», которые уже при Ярославе Мудром

⁴⁶ *Кириянов Ю. И.* Рабочие России в революционной ситуации накануне первой буржуазно-демократической революции. Реформы или революция? / Кириянов Ю. И. – С. 93.

⁴⁷ *Шапкин И. Н.* Из истории лоббизма в России: представительские организации российского капитала во второй половине XIX–начале XX веков / И. Н. Шапкин. М., Изд-во МАЭП, 1999.

⁴⁸ *Степанский А. Д.* Общественные организации в России на рубеже XIX–XX веков / А. Д. Степанский. М., 1982. С. 12.

⁴⁹ *Степанский А. Д.* История общественных организаций дореволюционной России / А. Д. Степанский. М., 1979. С. 28–30.

⁵⁰ *Шепелев Л. Е.* Царизм и буржуазия в 1904–1914 гг. / Л. Е. Шепелев. 108 с.

и его сыне Изяславе объединились в артель (по древнерусски – дружина) во главе со «старейшиной»⁵¹.

В период Средневековья основным признаком объединения ремесленников было единство профессии и принадлежность одной территории. Цехи (союзы) возникали в пределах города и включали самостоятельных мелких производителей. Целями таких объединений были: потребность ремесленников в общих рыночных помещениях для продажи товаров, необходимость единой охраны собственности ремесленников, использование единых источников природного сырья. Базовой ячейкой цеха первоначально была семья мастера – ремесленника, члены семьи – работники, но привлекались также один или два подмастерья, один или несколько учеников. Знания и умения, разрабатываемых приемы работ передавались в процессе совместной работы с мастером. Но близость расположения ремесленных площадок, продажа товара на единых ярмарках способствовали обмену инновационными решениями в видах товара в приемах его производства.

В исторических документах упоминается специализация городов: Киев – гончары, Новгород – плотники, Переяславль – кузнецы, Новогрудка – обработка золота и др.

Объединение мастеров в цех накладывало определенные условия на деятельность ремесленных ячеек: количество и качество используемого оборудования, объемы производства, количество привлекаемых подмастерьев и учеников, продолжительность рабочего дня и др.

Управленческим центром цеха была группа избираемых старейшин, наиболее авторитетных мастеров. Летописи XIV столетия упоминают о старейшинах или начальниках и дружинах (артелях) в различных ремёслах⁵².

Основные задачи старейшин:

– заключение договоров с ремесленниками;

⁵¹ *Абрамович Д. И.* Жития св. мучеников Бориса и Глеба. / Д. И. Абрамович. Пг., 1916, 54 с.

⁵² *Тихомиров М. Н.* О купеческих и ремесленных объединениях в Древней Руси (XI– XV века) / М. Н. Тихомиров. // Вопросы истории, № 1. 1945, С. 28–33.

- контроль деятельности ремесленников;
- наложение штрафов за неисполнение обязательств ремесленников перед артелью.

Цехи как организационно-правовое регламентированное объединение лиц, занимающихся одним и тем же ремеслом, были учреждены при императоре Петре I.

Условия организации ремесленного сословия и ремесленной промышленности были приняты Петром I в 1721 г. в Регламенте главного магистрата. Этим документом были предписаны основные требования к объединениям ремесленников:

- разделить ремесла на 40 цехов;
- определить срок ученичества в 7 лет;
- ввести обязательное испытание на знание ремесла;
- подчинить цеховое управление городскому магистрату;
- возложить управление цеховыми делами на старшину, выбранного из мастеров.

Целями объединений ремесленников объявлялись: наращивание мощности производства, увеличение количества выпускаемого товара, повышение мастерства.

Цехи имели преимущественное право на занятие своим ремеслом и продажу изделий. Лица, не принадлежавшие к ремесленному сословию или цеху, должны были для занятия этим ремеслом записаться в ремесленники временно, уплатив для этого сборы. Без записи нельзя было нанимать рабочих и вешать вывеску. Это условие фактически регламентировало качество работ.

На этом историческом этапе становления объединений ремесленников особо выделялись условия обеспечения качества работ (товара): повышенный срок обучения учеников, ограничение допуска к сфере деятельности новых лиц, необходимость повышения мастерства.

Указом Екатерины I 1727 г. было предписано «известному числу фабрикантов... хотя на один месяц зимою в Москву для совету съезжаться»⁵³. Впрочем, эта инициатива императрицы не получила какого-либо продолжения.

⁵³ Полное собрание законов Российской империи. Собрание второе: с 1825 по 1881 г. СПб., 1830. Т. 7. 1823–1827. № 5017. С. 748.

В дальнейшем права цеховых объединений были уточнены и подтверждены Ремесленным и Городовым положениями при императрице Екатерине II (1785 г.).

Намерением Екатерины II было повысить социальный и правовой статус ремесленников, ввести правила контроля качества продукции.

Законодательство разделяло цеховых— мастеров, подмастеров и учеников, которыми назывались только ремесленники, записавшиеся в цехи, и ремесленников, которые жили в местах, где из-за малого развития ремесел цехи не были учреждены (и существовали только «сводные» ремесленные управы).

Ремесленный устав регламентировал следующие положения:

— каждая специальность, по которой в Петербурге работало не меньше пятерых мастеров-ремесленников, имела право организоваться в корпорацию;

— каждая корпорация специалистов, или ремесленный цех, избирала трех должностных лиц — старшину цеха и двух его помощников;

— все цеховые старшины образовывали Ремесленный совет — Управу;

— председатель Управы избирался всеми членами цехов;

— в каждом цехе имелся секретарь (он назывался присяжным маклером, ведавшим письменной документацией и счетоводством и получающим жалованье за свои услуги цеху или совету);

— внутри каждой профессии учреждался совет подмастерьев для рассмотрения дел по инициативе подмастерьев и учеников;

— если возникали сомнения в компетентности мастера, то каждый ремесленный совет имел полномочия экзаменовывать его.

Стандартный период ученичества установили в рамках от трех до пяти лет, нормативный срок для подмастерьев составлял три года.

Одновременно вводился механизм привлечения ремесленных объединений к обсуждению и выработке государственных решений:

— старшины некоторых цехов заседали в городской думе;

– глава цехового совета представлял ремесленников в Шестибратской думе (выделяемая из общей думы коллегия – по одному от каждого из шести разрядов городского населения).

Окончательную форму цеховое устройство ремесленной промышленности получило с изданием императором Павлом I 12 ноября 1799 г. «Устава цехов». По этому закону в цеха вводились все виды ручного труда и устанавливались три вида цехов:

– ремесленные;

– служебные (прислуга, белошвейки, прачки);

– рабочие, «кои производят работы, для отправления которых особых мастерских учреждать нет надобности или кои промысел свой на открытом воздухе отправляют».

Организационные особенности цехов:

– в цехе не могло быть менее пяти мастеров одного ремесла (при меньшем составе они причислялись к цеху сходного с ними мастерства);

– цехи могли быть раздробляемы и соединяемы;

– число цехов не ограничивалось;

– цехи разделялись на составные (включавшие в себя разного рода ремесла) и на единственные (включавшие одно ремесло);

– в Москве и Санкт-Петербурге цехи также разделялись на русские и иностранные;

– записавшиеся в цехи делились на вечных (собственно цеховых) и временных (к которым принадлежали люди разных состояний).

Механизм обеспечения качества продукции предусматривал, кроме прямого контроля качества продукции, ряд организационных мер⁵⁴:

– членство в цеху не распространялось автоматически на всех лиц данной специальности, а приобреталось в индивидуальном порядке. Для вступления в организацию мещанин обязан был продемонстрировать управе образец своей работы. Если результат удовлетворял ремесленную управу и ее старейшин, они выдавали мастеру свидетельство с правом производить работу;

⁵⁴ Лешков. Очерк древних русских законов о ремесленной и заводской промышленности / Лешков. – М. : Москвитянин, № 23, 1852. 44 с.

– устав цеха предусматривал для каждого мастера определенное число станков, подмастерьев и учеников;

– со стороны старейшин контролировалось качество продукции, время работы, размеры мастерских и цена продукции;

– при вступлении в объединение ремесленников давалась обязательная клятва верности государю, соблюдения цеховых законов и повиновения начальству;

– каждый мастер, подмастерье и ученик при приеме в управу давал обязательство соблюдать ремесленное положение, для чего каждые четыре месяца общество ремесленников собиралось в управу для выслушивания данного положения;

– ученики должны были приниматься по договору на срок не менее трех и не более пяти лет. Получив свидетельство об обучении и прослужив в качестве самостоятельного рабочего по найму не менее трех лет, ученик получал от мастера свидетельство на звание подмастера;

– подмастер, желающий получить звание мастера, должен был подвергаться в цеховой управе испытанию и представить пробную работу. Только имеющий звание мастера пользуется правом самостоятельно производить работы, держать рабочих (подмастеров и учеников) и открывать ремесленные заведения;

– получивший из ремесленной управы свидетельство на звание ремесленника обязан был в течение месяца устроить мастерскую со всеми нужными инструментами и взять по крайней мере одного работника. В противном случае он исключался из списка ремесленников.

На этом этапе становления объединений ремесленников расширялась система управления цехом. На нее возлагались следующие функции:

– заботиться о больных ремесленниках;

– охранять интересы каждого промысла;

– наблюдать за платежом ремесленниками податей и исполнением ими повинностей;

– производить записи о входе и выходе из цеха;

– смотреть за качеством используемого инструмента;

- разбирать споры ремесленников;
- ведать ремесленной казной;
- производить учеников в подмастерья, а подмастерьев в мастеров;
- отвечать за сбор ремесленников на сход;
- следить, чтобы не имеющие цехового права не могли производить соответствующего ремесла.

Источником обеспечения деятельности цеховой управы были налоговые платежи ремесленников:

- 7 руб. с холостяков и 3,5 руб. с семейных – разовый платеж за цеховое свидетельство;
- 3 руб. – ежегодный платеж;
- 0,90 руб. – ежегодный платеж за каждого подмастерья;
- 0,2 руб. – ежегодный платеж за каждого ученика.

В XIX веке появляется крупная промышленность и появляются ассоциации промышленников.

Одним из элементов министерской реформы Александра I (1802–1811 гг.) стало то, что при министерствах могли создаваться советы по отдельным вопросам, к работе которых временно привлекались и представители общественности – «владельцы заводов по мануфактурам, знаменитое купечество по делам купеческим и подобные», кроме того, «особые члены по части ученой, художественной, искусственной»⁵⁵. Но в этих бюрократических совещательных установлениях представители общественности, по словам Н. М. Коркунова, были «только случайным элементом, не могущим ни в каком случае пользоваться значительным влиянием на обсуждаемые в совете дела»⁵⁶.

С учреждением при Министерстве финансов Мануфактурного совета (в 1828 г.) возникают первые предпринимательские совещательные учреждения. Совет, созданный «для вспомоществования мануфактурной промышленности», состоял из фабрикантов, представителей дворянства и купечества. В центрах промышленно

⁵⁵ Коркунов Н. М. Русское государственное право. Т. 2. Особенная часть / Н. М. Коркунов. СПб. 1909. С. 385.

⁵⁶ Там же. С. 393.

развитых губерний открывались мануфактурные комитеты (фактически отделения совета), а в уездных, имевших фабричное производство, создавался институт мануфактур-корреспондентов. Состав губернских комитетов носил смешанный характер. В них входили представители дворянства и торгово-промышленной буржуазии. Председательствовал на собраниях комитета губернатор. Члены комитетов определялись министром финансов по согласованию с местными властями. Всего с 1828 г. было учреждено менее 20 комитетов. В их задачи входило «информирование властей о фабриках, заводах и состоянии промыслов, сообщение начальству замечаний о мануфактурной промышленности и причинах ее процветания и упадка», рассмотрение вопросов о поиске новых рынков сбыта, просьб и споров о привилегиях и т. п. И все же, при весьма широком спектре полномочий, Совет не имел права по собственной инициативе рассматривать интересовавшие его экономические вопросы. Это стало главной причиной неудовлетворительной работы комитетов⁵⁷.

В феврале 1868 г. было учреждено Общество для содействия русской промышленности, ставшее первым всероссийским объединением предпринимателей. По инициативе Общества, в 1870 г. в Петербурге собрался I Всероссийский съезд фабрикантов и заводчиков, рассмотревший самый широкий спектр вопросов, от способов собирания статистически сведений до преобразования учреждений, «имеющих назначением представлять мнения заводчиков, фабрикантов и торговых деятелей».

Программа съезда наглядно демонстрирует нацеленность ассоциаций фабрикантов на технический прогресс:

1. В чем выразилось влияние сооружения настоящей сети железных дорог на развитие фабричной и заводской промышленности?

2. Какими мерами можно поднять нашу горнозаводскую и механическую промышленность?

⁵⁷ Сироткин А. С. Из истории деятельности совещательных предпринимательских организаций Владимирской губернии / А. С. Сироткин // Вестник ИГЭУ. 2008. Вып. 1. С. 1–5.

3. Какое участие могут принять наши фабриканты и заводчики в собирании точных статистических сведений о промышленности?

4. Какие изменения в уставе фабричной, заводской и ремесленной промышленности были бы наиболее желательны?

5. Какое влияние на промышленность имел тариф 1868 г.?

6. Каким образом можем мы усилить сбыт за границей наших фабричных и заводских произведений?

7. В какой степени молодые люди, получившие образование в высших технических заведениях, удовлетворяют потребностям промышленности?

Важнейший аспект развития – квалифицированные кадры. Поэтому в резолюции съезда отмечаются рекомендации:

высшим техническим заведениям

– не уменьшая объема теоретического образования и держа его постоянно на уровне последних успехов в науке и технике, были усилены практические занятия обучающихся в этих заведениях молодых людей, с требованием отчетливого исполнения поручаемых им работ;

предпринимателям больших промышленных предприятий

– не отказывали бы в принятии к себе на службу молодых людей, окончивших курс в высших технических заведениях и под своим наблюдением, приучая их систематически к практическим занятиям, способствовали бы окончательному образованию из них вполне знающих свое дело техников-специалистов;

– принимать на службу известное число молодых людей, окончивших курс в русских высших технических заведениях;

реальным гимназиям

– должны доставлять главный контингент учеников, удовлетворяющих требованиям высших технических заведений.

Во всех отраслях российской промышленности начали создаваться союзы работодателей:

– горнопромышленников – 1874 г.;

– рельсовых фабрикантов – 1882 г.;

– железозаводчиков – 1885 г. и др.

Великие реформы 1860–1870-х гг., развитие капиталистических отношений, появление новых отраслей промышленности, экономическое и социальное разнообразие российской жизни многократно усложнили управленческие алгоритмы империи. Компетенции одного министерства стало недостаточно для решения вопросов, которые требовали внимания сразу нескольких ведомств и специальных предметных знаний. С последней четверти XIX в. в министерствах начинают создаваться советы по разным специальным вопросам, куда входят чиновники от всех заинтересованных ведомств и представители общественности, но уже на правах постоянных членов. Примерами таких советов можно назвать следующие: Совет торговли и мануфактур (1872–1917), Совет по железнодорожным делам (1885–1918), Совет по тарифным делам (1889–1917), Сельскохозяйственный совет (1894–1922), Совет по делам торгового мореплавания (1898–1917), Совет по делам местного хозяйства (1904–1917), Совет по горно-промышленным делам (1904–1917), Совет по делам страхования рабочих (1912–1917) и др.⁵⁸

Все эти структуры действовали на основе уставов, утвержденных правительством и закреплявших за ними право представлять интересы отрасли. Они представляли собой постоянно действующие организации, бюджет которых формировался за счет членских взносов. Высшим органом бизнес-объединений являлись общие съезды, проходившие, как правило, 1–2 раза в год. Выборные исполнительные органы руководили их работой между съездами, создавали постоянно действовавшие или временные отделы и комиссии, занимавшиеся разработкой макроэкономических или конкретных вопросов. В рамках этих организаций вырабатывалась консолидированная позиция по интересовавшим бизнес проблемам, с которой «знакомили» правительственные учреждения и ведомства, добиваясь от местных административных органов выполнения принимаемых ими решений. В экономически

⁵⁸ Друзин М. В. Учреждение Совета по горнопромышленным делам: интересы и интересанты / М. В. Друзин // Петербургский исторический журнал. 2023. № 3. С. 23–36.

отсталых местностях они значительное внимание уделяли изучению хозяйственных перспектив и разработке конкретных программ развития региона⁵⁹.

Особенностью генезиса многих предпринимательских союзов было то, что инициатива их создания принадлежала правительству, которое к тому же жестко контролировало их деятельность. Так, съезды мукомолов возникли с подачи Министерства финансов, съезды рыбопромышленников были детищем министерства земледелия и государственных имуществ и т. д.⁶⁰.

Правительство Российской империи в этот период взяло ответственность на себя за регламентирование условий труда и приняло целый ряд законов и нормативных положений, регламентирующих условия труда на предприятиях:

- О малолетних, работающих на заводах, фабриках и мануфактурах, 1882 г.;

- О воспрещении ночной работы несовершеннолетним и женщинам на фабриках, заводах и мануфактурах, 1885 г.;

- Об утверждении проекта правил о надзоре за фабричной промышленностью, о взаимных отношениях фабрикантов и рабочих и об увеличении числа чинов фабричной инспекции, 1886 г.;

- О делегировании особых уполномоченных для урегулирования вопросов, возникающих между рабочими и руководством предприятия, 1903 г.;

- нормативный акт о продолжительности и распределении рабочего времени, 1897 г.;

- нормативный акт об обеспечении увечных рабочих, 1903 г.

Мелочная опека властей не способствовала активности предпринимателей, сохраняла патерналистские привычки.

⁵⁹ Шапкин И. Н. Лоббистские союзы российского бизнеса: типы, организационные принципы и основные формы деятельности (вторая половина XIX – начало XX века) / Шапкин И. Н. // Историко-экономические исследования. 2015. Т. 16, № 3. С. 559–576.

⁶⁰ Бессолицын А. А. Институциональные формы взаимодействия капитала и власти в России конца XIX – начала XX вв. / Бессолицын А. А. // ЭНСР. 2005. № 1. С. 120–130, С. 124–125.

Но в конце XIX в. инициатива переходит в руки самих предпринимателей.

В 1880 г. в Екатеринбурге собрался первый съезд горнопромышленников⁶¹, его созыв был проведен по инициативе предпринимателей, участвовавших в начале этого же года в Особой высшей комиссии для исследования железнодорожного дела в России⁶².

Первые съезды в 1880-е гг. прошли весьма малорезультативно — не было создано исполнительного органа; старались не касаться системы денежных взносов на содержание съезда, решили ограничиться добровольными пожертвованиями; составленные и посланные в столицу ходатайства остались без ответов. Избранные уполномоченные представители Съезда в Санкт-Петербурге не имели возможности действовать активно, так как было непонятно, кого они представляют⁶³.

Ключевое значение для организации имел четвертый съезд 1896 г., отразивший кризисную ситуацию в уральской промышленности. Она стремительно проигрывала в экономическом соревновании югу России. Уральским заводчикам стала очевидной необходимость сплочения и консолидации, чтобы, объединив усилия, переломить ситуацию, сохранить и развивать промышленность региона⁶⁴.

В 1898 г. утверждается Положение о Съездах горнопромышленников Уральской горной области⁶⁵. Съезд превращается в сильную представительную организацию. Создается его постоянный

⁶¹ *Рукоусев Е. Ю.* Съезды горно- и золотопромышленников Урала в конце XIX — начале XX века: организация и направления деятельности. / *Рукоусев Е. Ю.* : автореф. дисс. д.и.н., Екатеринбург, 2013.

⁶² Труды I съезда уральских горнозаводчиков. Екатеринбург, 1881. С. 56.

⁶³ Акторы российской имперской модернизации (XVIII — начало XX в.): региональное измерение. Екатеринбург : Банк культурной информации, 2016. С. 297.

⁶⁴ Протоколы IV съезда уральских горнозаводчиков, бывшем в Екатеринбурге 8—13 февраля 1896 года. Екатеринбург, 1896.

⁶⁵ *Девьер А. А.* Свод постановлений о горнопромышленности. Т. 1. / *А. А. Девьер, В. Р. Бредов* СПб., 1904. С. 176—178.

орган – Совет Съездов, появляются уполномоченные представители в столице, начинает издаваться постоянный печатный орган – «Уральское горное обозрение», стабилизируется бюджет. Экономический кризис 1900–1903 гг., сильно ударил по металлургической промышленности края, вызвав сокращение производства.

Уполномоченные съезда не смогли в полной мере решать все возникающие проблемы и оперативно реагировать на запросы правительства; каждый вопрос необходимо было согласовывать с Советом Съездов, находившемся в Екатеринбурге. В этих условиях у некоторых членов Съезда и его уполномоченных в Санкт-Петербурге появляется мнение о желательности переноса исполнительных структур Съезда в Санкт-Петербург, чтобы иметь возможность быть постоянно в курсе событий, происходящих в правительственных структурах, и быстро реагировать на них.

В 1906 г. Совет съездов окончательно переезжает в Санкт-Петербург. Совет съездов теперь всегда был рядом с правительством и был в состоянии сам, напрямую, донести решения съезда до исполнительной и законодательной власти. В столице работала и Постоянная Совещательная контора железозаводчиков, что позволяло объединять усилия по лоббированию интересов.

Существовали и другие отраслевые организации – пивоваров, мукомолов, винокуров и пр. Характерной чертой отраслевых организаций являлось то, что они в первую очередь представляли интересы крупной промышленности. Система начисления голосов тому или иному предприятию зависела от объемов производимой продукции, существовала специально разработанная пропорция увеличения числа голосов.

Деловые круги вполне осознавали недостаточность представительства своих интересов, особенно в сравнении с положением дел в развитых промышленных странах Европы и Америки, где к началу XX в. существовала разветвленная сеть предпринимательских организаций, региональных, отраслевых и общенациональных. В 1908 г. в Германии, например, насчитывался 151 союз

официального представительства, 522 частных союза для защиты общих интересов промышленности и торговли и 313 союзов работодателей⁶⁶.

Во второй половине первого десятилетия XX в. в системе предпринимательских союзов произошли существенные изменения. Если раньше ведущую роль играли биржевые организации, то теперь на первый план выходят ассоциации промышленников. Московские предприниматели, далекие от столичной биржевой вакханалии, и наиболее дальновидные петербургские деятели отстаивали примат промышленного производства перед биржевыми операциями как необходимое условие здорового роста экономики. Из этого, естественно, вытекала необходимость создания специальных организаций, защищающих интересы промышленников.

С самого начала вопросы профессионального и корпоративного характера находились в центре внимания отраслевых съездов. Защита собственных интересов — это центральная тема в материалах и документах предпринимательских организаций. Съезды были местом «переговоров», где представители различных промышленных предприятий имели возможность встречаться и обсуждать свои дела, подготавливать соглашения о совместных проектах. Члены представительных организаций поддерживали постоянные и прочные контакты с правительством. Широкое распространение получила практика приглашения чиновников различных ведомств в создаваемые промышленниками комиссии и совещания. «Живое общение» иногда приобретало формы финансирования промышленниками некоторых новых правительственных учреждений. В то же время сами представительные организации использовали различные способы воздействия на органы государственной власти. Они направляли ходатайства, петиции и обращения, участвовали

⁶⁶ *Лурье Е. С.* Организация и организации торгово-промышленных интересов в России. Подготовительные материалы и этюды для характеристики предпринимательского движения / Лурье Е. С. // Труды студентов Экономического отделения Санкт-Петербургского политехнического института императора Петра Великого. СПб. : Изд-во СПб. политехн. института императора Петра Великого. № 11. 1913. 191 с.

в работе различных междуведомственных совещаний, направляли отзывы на официальные документы, проекты законов, влияли на экономическую политику путем постоянных контактов с ведущими деятелями правительства, образовывали совещания по общим и частным хозяйственным вопросам, привлечения специалистов для разрешения спорных вопросов и для принятия решений по техническим проектам. Многие предпринимательские ассоциации добились права посылать своих представителей в правительственные комиссии, участвовать на постоянной основе в работе местных и центральных ведомств. В начале XX в. сложился союз, основанный на сотрудничестве представительных организаций и исполнительной власти.

В социальной и политической истории России важное место занимают русско-японская война 1904–1905 гг. и революция 1905–1907 гг. Они вызвали быстрый прогресс деловых кругов в понимании и защите своих интересов. Предпринимательская элита в этот период пыталась найти новые формы, новые организационные структуры, способные представить обществу и отстоять ее позиции. Поскольку большинство предпринимателей после 1905 г. воздерживалось от оппозиционной политической деятельности, то особая роль выпала на долю различных предпринимательских организаций.

Происходит расширение сферы интересов предпринимательских объединений. Если раньше они занимались узко «профессиональными» вопросами, причем, как правило, в рамках одной отрасли, то теперь их интересуют общие проблемы экономической политики, а в определенной степени и общеполитические проблемы. Лидеры предпринимательских союзов являются членами политических партий, избираются в Государственную Думу и Государственный Совет. Более того, наиболее влиятельные организации пытаются создать свои «карманные» политические партии. Но главной сферой их деятельности является обеспечение благоприятных условий частнопредпринимательской деятельности, защита интересов промышленности как внутри страны, так и за ее пределами.

Несомненно, одним из важнейших событий в истории предпринимательских организаций стало создание общероссийского представительства. В Петербурге 12–14 января 1906 г. прошел съезд Союза промышленных и торговых предприятий Российской империи, который позднее (3 февраля 1906 г.) был переименован в общеимперские съезды представителей промышленности и торговли⁶⁷. Съезд объединял 47 региональных и отраслевых предпринимательских организаций.

Членство в организации предполагало вступительный взнос. Его размер зависел от масштабов предприятия – 200, 500, 1500, 3000 или 5000 руб.⁶⁸. Здесь сходились интересы и устремления всех организаций, здесь формировалась единая позиция капитала по текущим и перспективным вопросам хозяйственного развития. В рамках этих организаций почти непрерывно шли совещания и маленькие «съезды», на которых без шума, и посторонних свидетелей, вырабатывалась тактика и стратегия давления на правительственный аппарат, Государственную Думу и общественное мнение. При Совете съездов представителей промышленности и торговли в 1910 г. работало 36 комиссий по различным законопроектам и вопросам⁶⁹. Посредством совещаний и переговоров сглаживались групповые противоречия. После принятия решения именно исполнительные органы союзов разрабатывали конкретную программу действий.

Стоит отметить, что создание общенационального представительства не базировалось на полностью сформированной системе отраслевых и региональных ассоциаций. К 1906 г. все виды предпринимательских союзов охватывали лишь треть российской

⁶⁷ *Шепелев Л. Е.* Царизм и буржуазия в 1904–1914 гг. / Шепелев Л. Е. С. 74–91.

⁶⁸ *Гушка А. О.* Представительные организации торгово-промышленного класса в России / Гушка А. О. : докл., прочит. на общ. собр. Р.Т.О. в заседаниях 12 и 18 ноября 1911 г. СПб.: Тип. Шредера, 1912. 208 с.

⁶⁹ *Шапкин И. Н.* Лоббистские союзы российского бизнеса: типы, организационные принципы и основные формы деятельности (вторая половина XIX — начало XX века) / И. Н. Шапкин // Историко-экономические исследования. 2015. Т. 16, № 3. С. 572.

промышленности⁷⁰. Поэтому задача развития регионального представительства оставалась весьма актуальной.

Союзы работодателей

Новой чертой в системе предпринимательских организаций после событий 1905 года стало появление союзов работодателей в Петербурге, Москве, Варшаве, Одессе, Минске и др. Их создание в большой степени являлось реакцией на усиление рабочего движения в 1905–1907 гг. (по далеко не полным данным в эти годы в России бастовало 4,6 млн рабочих⁷¹). Необходимость противостоять натиску пролетариата вызвала появление профессиональных предпринимательских организаций, важнейшей задачей которых (по крайней мере, в этот период) была борьба с рабочим движением⁷². Однако в чистом виде союзов работодателей почти не было, а те, что были, очень скоро сошли со сцены, когда рабочее движение пошло на спад⁷³. Скорее можно говорить о стремлении работодателей регулировать рынок рабочей силы во всех его аспектах⁷⁴.

Между руководителями Общества и основной массой его членов существовало известное расхождение относительно целей союза. Рядовые промышленники видели в нем прежде всего профессиональное объединение, призванное помогать предпринимателю в деловой практике, в регулировании отношений между

⁷⁰ *Вольский А. А.* Представительство русской промышленности и торговли в настоящее время и основы представительства, необходимого в ближайшем будущем (докл. I съезду Союза промышленных и торговых предприятий Российской империи) / Вольский А. А. СПб., 1906. С. 14.

⁷¹ История политических партий России. М., 1994. С. 56.

⁷² *Лаверычев В. Я.* Государство и монополии в дореволюционной России. Проблемы вмешательства абсолютистского государства в экономическую жизнь и воздействие капиталистических монополий на государственный аппарат / В. Я. Лаверычев. М., 1982. 100 с.

⁷³ *Гушка А. О.* Представительные организации торгово-промышленного класса в России. (По данным анкеты, произведенной XI (Промышленно-Экономическим) Отделом Императорского Русского Технического Общества) / А. О. Гушка. СПб., 1912. С. 14.

⁷⁴ *Ульянова С. Б.* «Профсоюз капиталистов»: Петербургское общество заводчиков и фабрикантов в 1906 - 1914 гг. / С. Б. Ульянова. СПб., 1997.

работодателями и рабочими. Лидеры рассматривали его как организацию, способную влиять на общие условия предпринимательской деятельности в области промышленности. Не случайно, активность этих людей не ограничивалась рамками Общества. Некоторые из них занимались политикой (после неудачной попытки создания Прогрессивно-экономической партии ее деятели сблизились с Союзом 17 октября), имели тесные связи с Советом съездов представителей промышленности и торговли, с другими предпринимательскими организациями (практически все руководители Общества работали в различных общественных объединениях, в правительственных совещаниях и пр.). Можно сказать, что в руководстве Общества заводчиков и фабрикантов оказались лидеры петербургского (и российского в целом) делового мира.

Активными деятелями Общества были разные люди – разные по происхождению, по размерам личных состояний, по той роли, которую они играли в своих фирмах. Их объединяла высокая общественная активность, убежденность в том, что предприниматели призваны играть важную роль в жизни страны, осознание своих корпоративных интересов, ориентация на западную модель взаимоотношений между промышленниками и государством, между работодателями и рабочими, стремление модернизировать характер предпринимательской деятельности.

Возможность активно влиять на общественную и промышленную жизнь Петербурга и России Обществу давала значительная финансовая мощь. Капитал организации складывался из вступительных взносов (10 коп. за каждого рабочего, но не менее 10 руб.), ежегодных членских взносов (определялись ежегодно), штрафов, пеней и др. поступлений⁷⁵. По решению Совета от 22 ноября 1906 г. все средства были помещены в Волжско-Камский банк и Общество взаимного кредита⁷⁶.

Доходы и расходы Общества были велики. Помимо оплаты юристов, служащих, выплат должностным лицам Общества, взносов в различные организации, членом которых оно состояло (съезды

⁷⁵ Устав Общества заводчиков и фабрикантов. С. 5–6.

⁷⁶ РГИА, ф. 150, оп. 1, д. 51, л. 107.

представителей промышленности и торговли, тарифная контора и др.), значительных средств требовало проведение исследований с привлечением специалистов, содержание ряда предприятий Общества и т. д. Возможность расходовать крупные суммы на нужды промышленного развития придавала Петербургскому обществу заводчиков и фабрикантов (ПОЗФ) дополнительный авторитет.

Несмотря на то что Общество было местным объединением, оно не могло действовать изолированно. Тесные связи имелись с другими предпринимательскими организациями (отраслевыми, региональными, общероссийскими).

На первом месте стоят, конечно, контакты Общества с Советом съездов представителей промышленности и торговли. Преимуществом съездовской организации был ее более широкий (и в территориальном, и в профессиональном смысле) охват. Зато Общество было сильно своей спаянностью и тем, что в его состав входили непосредственно владельцы предприятий, т. е. представительство в данном случае осуществлялось без посредников. В целом для отношения Общества к Совету съездов характерен был прагматизм — когда собственного авторитета не хватало, заводчики действовали через Совет съездов.

Тесные связи сложились у Совета Общества с Биржевым комитетом. Этому способствовало личное участие в руководстве обеих организаций Я. П. Беляева (член совета ПОЗФ, председатель Общества лесопромышленников, член совета Съездов представителей промышленности и торговли, член Петербургского биржевого комитета, председатель судоходного отдела Петербургской биржи, член Совета торговли и мануфактур, Совета по железнодорожным и тарифным делам, Учетно-ссудного комитета петербургской конторы Государственного банка, член присутствия Петербургской казенной палаты), сумевшего наладить плодотворное сотрудничество двух объединений.

Своеобразное отношение сформировалось у Общества к другим региональным предпринимательским союзам. Они стремились координировать свои действия. Петербургское общество регулярно получало издававшиеся бюллетени Общества заводчиков

и фабрикантов Московского промышленного района (МПР). Составлявшиеся Справочным отделом списки пострадавших от несчастных случаев рабочих с 1909 г. рассылались не только членам Общества, но и Обществу Заводчиков и Фабрикантов МПР, Съездам горнопромышленников юга России⁷⁷. Представители Общества приглашались на проводившиеся в Москве «экономические беседы» и иногда участвовали в них. Таким образом, столичные промышленники держали руку на пульсе деловой и общественной жизни страны.

Примеров контактов между предпринимательскими объединениями можно найти очень много, но постоянного сотрудничества не было. Этому мешала взаимная подозрительность, несовпадение региональных и отраслевых интересов, политических позиций. Тесные связи отмечаются только с Советом съездов и Горнопромышленниками юга России.

Одной из важнейших групп интересов Общества заводчиков и фабрикантов, определенной его работодателем характером, было регулирование рынка труда, помощь фабрикантам от своей ассоциации в решении многочисленных возникавших проблем в рамках социального конфликта между нанимателями и наемными работниками, определение стратегии петербургских заводчиков в борьбе с забастовочным движением.

В жизни Общества были периоды, когда проблема координированного поведения предпринимателей перед лицом рабочего движения выходила на первый план. Это прежде всего 1906–1907 гг.⁷⁸, а также 1912–1914 гг.

Общество действовало по нескольким направлениям: признание права владельцев предприятий на информацию о кадрах рабочих; выработка общих мер по борьбе с забастовочным движением;

⁷⁷ РГИА, ф. 150, оп. 1, д. 53, л. 98.

⁷⁸ А. Рибер пишет, что в этот период петербургские промышленники оказались «загипнотизированы» стачечным движением, в то время как предприниматели других регионов (он имеет прежде всего в виду Москву) активизировали свою политическую деятельность (Rieber A. *Merchants and Entrepreneurs in Imperial Russia*. P. 347).

выработка единых правил найма и увольнения и внутреннего распорядка, т. е. унификация условий труда (с тем чтобы лишить бастующего рабочего возможности найти лучшие условия труда на другом предприятии) и т. д. Все эти мероприятия взаимосвязаны. Ведь выработку единых правил внутреннего распорядка можно расценить как стремление предупредить рабочие забастовки за их изменение, так и как попытку избавиться от «переманивания» квалифицированных рабочих конкурентами. Из обмена информацией о стачках выкристаллизовывались рекомендации Общества по борьбе с ними.

16 марта 1907 г. на заседании Совета Общества Я. П. Беляев предложил выработать единые меры на случай возникновения забастовок. Инициативу взял на себя механический отдел. В 1907 г. он начал рассылать своим членам списки рабочих, участвовавших в стачках, с рекомендацией (пока еще рекомендацией, а не запрещением) не принимать их на работу впредь до особого решения⁷⁹. 6 июня 1907 г. Советом отдела инструкция по механическому отделу была дополнена некоторыми положениями: не сокращать рабочее время без согласия отдела, не платить за время забастовки, не уступать под влиянием насилия и угроз и т. п. Бойкот становился обязательным⁸⁰.

20 июня 1907 г. текстильный отдел Общества принимает аналогичное постановление⁸¹. Отличие состояло в том, что в дополнение к суровым мерам, предписываемым фабрикантам, в постановлении говорилось и о «необходимости образования особого фонда для возмещения в отдельных случаях убытков, которые фабрика несет вследствие принудительной, по решению Отдела, остановки работ.» Однако заручиться общим согласием фабрикантов не удалось⁸².

Многие предприниматели заботились прежде всего о своих интересах, не считая для себя возможным соблюдать порой обременительные правила, даже если они в перспективе сулили успех.

⁷⁹ РГИА, ф. 150, оп. 1, д. 8, с. 150.

⁸⁰ История рабочих Ленинграда. Т. 1. 1703 февраль 1917. Л. 1972. С. 340.

⁸¹ РГИА, ф. 150, оп. 1, д. 8, с. 171–172.

⁸² Там же. С. 221.

Кроме того, здесь возникает вопрос — а могли ли эти запретительные меры, не сопровождаемые какими-либо шагами по улучшению положения рабочих, привести к стабильности в отношениях между наемными работниками и работодателями? С этой точки зрения в принятых соглашениях более всего заинтересованы были средние и мелкие предприниматели, не имевшие возможности взять на себя дополнительные расходы по выполнению (хотя бы частичному) рабочих требований. С другой стороны, именно средние предприятия чаще всего шли на нарушение конвенции, так как для них убытки от длительных забастовок были катастрофой. Капитаны российского бизнеса, по-видимому, рассматривали забастовки как шантаж, уступки стачечникам могли, по их мнению, лишь спровоцировать новые требования. Это относится прежде всего к экономическим стачкам. Что касается выдвигаемых бастующими политических требований, то в этой части промышленники предъявляли требования к правительству, от которого все зависело.

В начале века все попытки заключения коллективных договоров наталкивались на нежелание объединений фабрикантов иметь дело с рабочими организациями. Беда предпринимательских организаций заключалась в том, что их деятельность не была направлена на достижение социального компромисса.

Устав Общества заводчиков и фабрикантов сам по себе не мог гарантировать полного единства его членов, поэтому в дополнение к нему в 1908 и в 1912 гг. вырабатывались дополнительные соглашения.

Конвенция 1912 г. представляла собой путь выхода из кризиса, в котором оказалось Общество как организация работодателей. Противоречия накапливались в течение предыдущего периода, но поводом к взрыву послужили стачки 1 мая 1912 г. и реакция отдельных предпринимателей на них. На заседании Совета Общества 26 апреля обсуждался вопрос: как следует поступить в случае забастовки 1 мая? Заседание было чрезвычайно бурным, единогласия между фабрикантами не было. Многие заявили, что не будут штрафовать забастовщиков, опасаясь подлить масла в огонь. Однако большинство высказалось за применение штрафных санкций и отказ

в приеме на работу рабочих с бастующих предприятий (22 голоса против 17, большинство воздержалось). С точки зрения Х. Хогана, основой было давление рынка, и особенно беспокойство, как бы бастующие рабочие не нашли работу в фирмах конкурентов, опасения по поводу выполнения казенных контрактов⁸³. В конце концов, подчинились решению собрания только 16 фирм, связанных с германским капиталом, спровоцировав тем самым стачки протеста.

Наличие разногласий говорит о существовании двух концепций решения рабочего вопроса в предпринимательской среде. Одна соответствовала традиционному жесткому подходу, другая заключалась в отказе от безоговорочного использования репрессивных мер. Выступая против наложения штрафов, предприниматели исходили не из корпоративных, а из индивидуальных интересов. На первый план выступали соображения о возможной потере заказов в случае упорной стачечной борьбы, неизбежном финансовом ущербе, а уверенности в единодушии всех заводчиков не было. Кроме того, принятие единых антизабастовочных мер осложнялось тем, что далеко не все фирмы входили в Общество и, стало быть, были свободны от его решений. Таким образом, в данном случае выполнение обязательств лишало членов Общества преимущества в конкурентной борьбе.

5 мая 1912 г. состоялось экстренное совещание членов Общества. На нем выяснилось, что 76 предприятий не оштрафовали своих рабочих, т. е. нарушили соглашение 1908 г. В Обществе возник конфликт, единая позиция отсутствовала, руководство Общества предпринимало усилия по сохранению организации. Это выразилось в решении о выработке новой конвенции. Ее проект рассматривался на заседании Совета уже 20 июня 1912 г. (вместе с дополнявшими ее правилами о гарантиях к ее выполнению и табелем неустоек). Подписание растянулось до конца года.

Проще всего дело обстояло в механическом и текстильном отделе (они объединяли большинство предприятий своей отрасли). Остальные предприниматели оказались в трудном положении

⁸³ Hogan H. Forging revolution... P. 213.

перед лицом своих конкурентов, не входивших в организацию. Тем не менее официально конвенция вступила в силу 28 июня 1912 г.

Соглашение 1912 г. обеспечивало более твердую защиту прав владельцев предприятия, чем соглашение 1905 г. и дополнительные условия 1908 г. Так, если конвенция 1905 г. предусматривала уменьшение рабочего дня, если это одобрено законодательством, то версия 1912 г. рассматривала продолжительность рабочего дня как норму, которую нельзя изменить без предварительного согласия отдела. Соглашение 1905 г. не определяло условия составления черных списков, а конвенция 1912 г. требовала от фирм сообщать о всех рабочих выступлениях Обществу. В отличие от соглашения 1905 г. были разработаны финансовые гарантии и наказания. В отличие от дополнительного соглашения 1908 г. никакие условия для наложения штрафов на бастующих рабочих не были оговорены.

Соблюдение конвенции гарантировалось внесением залога⁸⁴.

Тот факт, что большинство фирм — членов Общества не сумело подписать соглашение до 1 марта 1913 г., показал значительность колебаний в предпринимательской среде. Разногласия были настолько серьезны, что в марте 1913 г. всерьез обсуждался вопрос об организационном разделении Общества на конвенционную и внеконвенционную группы и о проведении отдельных заседаний⁸⁵.

В конце 1913 г. Совет Общества попытался сформулировать свои достижения в области борьбы с забастовками, определить наиболее щадящие для предпринимателя и наиболее эффективные методы. На заседании Совета 12 ноября 1913 г. были перечислены следующие мероприятия: штрафы, неустойка, немедленный расчет рабочих и расчет с предупреждением за две недели (по общему мнению, самая действенная и доступная мера), локауты, бойкотные списки, фильтрация, образование страховых фондов⁸⁶.

В целом, как видно, петербургские заводчики отдавали предпочтение агрессивным методам борьбы с забастовками. Никаких уступок — вот девиз Общества. Поиск велся в направлении

⁸⁴ РГИА, ф. 150, оп. 1, д. 58, с. 56.

⁸⁵ РГИА, ф. 150, оп. 1, д. 58, с. 32.

⁸⁶ История рабочих Ленинграда. Т. 1. Л. С. 412.

минимизации неизбежных потерь предпринимателя. Никаких попыток к предупреждению стачек (кроме грозных предупреждений) в материалах Общества не видно.

Помимо выработки общих подходов к решению проблемы, Общество взяло на себя задачу давать рекомендации в конкретных случаях. Так, когда в апреле 1913 г. на Путиловском заводе забастовали все кочегары, Совет Общества рекомендовал бастующих уволить, а завод закрыть ввиду невозможности производить работы⁸⁷. Рекомендации были полезны тем, что исходили из принципа — максимально жесткая позиция в пределах действующего законодательства. Они были гарантией, что предлагаемые меры законны и наиболее эффективны.

Таким образом, в области практической борьбы с забастовками Общество продемонстрировало определенную эволюцию. Но в целом можно сказать, что ему не удалось выработать принципиально нового подхода к рабочему движению, способного сохранить классовый мир. Причины кроются и в условиях предпринимательской деятельности в России (подчас уступка рабочим или длительная стачка действительно могли обернуться разорением), и в ориентации деятелей Общества на германскую модель трудовых отношений, и в недалекости самих предпринимателей.

В целом Общество заводчиков и фабрикантов оказалось хорошо приспособленным для всесторонней (социальной, экономической, правовой, политической) защиты интересов входивших в него фабрикантов и решения многочисленных проблем, возникавших в ходе предпринимательской деятельности в промышленности. Оно обладало необходимой для этого структурой, средствами, опиралось на авторитет своих лидеров. Дополнительные возможности давали тесные связи с другими организациями — независимыми или подчиненными Обществу.

По меткому замечанию А. Рибера, «не волнение, а информация была их (предпринимательских организаций) оружием»⁸⁸.

⁸⁷ РГИА, ф. 150, оп. 1, д. 58, с. 132.

⁸⁸ *Rieber A. Merchants and Entrepreneurs in Imperial Russia. Chap. Hill: 1982. P. 252.*

Общество заводчиков и фабрикантов предоставляло своим членам (и не только им) сведения о новациях в законодательстве, о положении дел в промышленности (в Петербурге и стране), о рабочем движении, о распоряжениях городских властей, о технических новшествах и пр.

Рассматривая работу юридической комиссии, можно вполне согласиться с мнением Х. Хогана о том, что Общество играло важную роль в обучении промышленников, поощряя их искуснее использовать юридическую систему, и убеждая активнее подходить к расширению своих прав⁸⁹.

Осуществленное Обществом заводчиков и фабрикантов объединение предпринимателей Петербурга в единое информационное пространство, активное использование им правовых возможностей для защиты интересов своих членов позволяли промышленникам чувствовать себя увереннее в обществе, способствовали созданию более благоприятной обстановки для ведения дел.

Отношения Общества с государственными структурами развивались в нескольких направлениях. Во-первых, оно предоставляло правительству информацию по различным вопросам торгово-промышленной жизни. Эта информация поступала, как правило, в форме ответов на министерские анкеты. Естественно, она предварительно собиралась Обществом и обрабатывалась в нужном русле.

Общество выступало в роли эксперта, давая оценку правительственным законопроектам. Надо отметить, что инициатива в этом деле чаще всего принадлежала официальным структурам, т. е. разрабатывавшее проект ведомство отсылало его в Общество с просьбой составить свое мнение. Поступавший в Общество документ обсуждался Советом Общества и в отделах. Чаще всего за этим следовало решение о создании специальной комиссии, которой поручалось составить соответствующую записку. Эта последняя обсуждалась на Совете (в особо важных случаях на общем собрании) и передавалась в правительство или служила директивой

⁸⁹ Hogan H. Forging revolution: Metalworkers, Managers and the State in St. Petersburg, 1890–1914. – Bloomington & Indianapolis: Indiana Univ. Press, 1993. P. 165.

для участвовавших в обсуждении проекта на межведомственном совещании представителей Общества.

Выгодно ли было правительству использовать предпринимательские организации в качестве экспертов? Несомненно. Прежде всего потому, что у государственных структур не было достаточной информации о промышленной жизни, особенно на микроуровне, на уровне отдельных отраслей, регионов и фирм. Предприниматели неохотно делились сведениями о своей коммерческой и производственной деятельности, ссылаясь на коммерческую тайну. Например, когда весной 1909 г. Министерство промышленности и торговли разослало владельцам предприятий запросы для составления «Списка фабрик и заводов в России», заводчики первым делом обратились в свою организацию, беспокоясь, «не могут ли послужить означенные ответы для нежелательных целей»⁹⁰. Таким образом, Общество пыталось монополизировать информацию о промышленной жизни Петербурга и право выражать мнение столичных предпринимателей.

Представители Общества участвовали в межведомственных совещаниях, организуемых правительством при выработке торгово-промышленного законодательства.

В условиях несовпадения интересов промышленников и правительства межведомственные совещания были в какой-то степени способом выработки компромисса. Стоит уточнить, что представление о них как о поле битвы между государством и частным бизнесом несколько упрощено, борьба там шла как между представителями различных групп буржуазии (отраслевыми, региональными и пр.), так и между различными ведомствами, так что в ходе совещания складывались разнообразие коалиции.

Участие в экспертизе или разработке законопроекта давало возможность Совету уже на предварительном этапе детально ознакомиться с ним, составить представление о его положительных и отрицательных последствиях и выработать соответствующие

⁹⁰ РГИА, ф. 150, оп. 1, д. 300, с. 35 (Циркуляр Совета Общества заводчиков и фабрикантов. 7 апреля 1909 г.). Совет успокоил предпринимателей и рекомендовал ответить на министерский запрос.

рекомендации. Отметим, что эта сторона деятельности Общества — выработка рекомендаций по применению существующего законодательства — была очень важна для предпринимателей, объединенных в организацию.

Приглашение промышленников к участию в выработке законопроектов в той или иной форме зависело всецело от инициативы государственных структур, определялось их потребностями и целями.

Была и еще одна форма связи между правительством и организацией петербургских заводчиков — «кулуарная».

Создание в 1906 г. Петербургского общества заводчиков и фабрикантов стало выражением стремления столичных предпринимателей к более эффективному отстаиванию своих социальных и деловых интересов в новых исторических условиях.

Петербургское (Петроградское) общество заводчиков и фабрикантов возникло в 1906 г. (17 отделов: механический, текстильный, полиграфический и др.). Направления деятельности:

— унификация условий труда и найма, добивание введения одинаковой зарплаты и продолжительности рабочего дня на предприятиях одной отрасли;

— координация борьбы предпринимателей с забастовочным движением и оказание помощи промышленникам, пострадавшим от забастовок;

— защита экономических интересов петербургских предпринимателей в правительственных сферах.

Общество представляло собой, с одной стороны, союз предпринимателей, а с другой — объединение предприятий. Как организация предпринимателей оно должно было защищать социальные, экономические и политические интересы этого слоя, как ассоциация предприятий не могло не оставить без внимания вопросы деловой практики, повседневной промышленной жизни. Поскольку большинство членов Общества составляли средние фирмы, более всего озабоченные проблемой экономического выживания, то они, естественно, в большей степени были заинтересованы

в организации, способной оказать действенную помощь в их конкретной деятельности. Лидеры же петербургского промышленного сообщества, имевшие возможность (за счет своей экономической мощи, политического влияния, связей с высшей бюрократией) самостоятельно улаживать проблемы, возникавшие в их деловой практике, и в то же время (в силу тех же причин) более амбициозные, рассчитывали превратить Общество в рупор столичного промышленного сообщества, средство влияния на экономическую политику государства в целом. Это противоречие иногда приводило к конфликтам, но поскольку все предприниматели были заинтересованы в социальной защите, а также в развитии промышленной инфраструктуры и модернизации самого производства, то именно эти вопросы объединяли всех членов организации.

Оружием Общества стала прежде всего информация о промышленной жизни страны, которой оно обладало. Отстаивая в основном свои узкие профессиональные интересы, ассоциация петербургских фабрикантов весьма осторожно высказывалась по общим политическим вопросам и еще реже выносила эти высказывания за пределы Общества. Столичные предприниматели пытались оказывать давление на правительство через пропаганду, петиции, участие в официальных комиссиях и личное влияние в коридорах власти.

В рамках Общества действовали многочисленные структурные подразделения, занимавшиеся важнейшими проблемами. Так, настоящими антирабочими организациями были профессиональные отделы. Почти всю практическую работу в этой области взяли на себя они. Более того, за исключением механического и отчасти текстильного отделов, все профессиональные группы занимались исключительно рабочим вопросом.

Отраслевые отделы, Совет, комиссии и комитеты Общества вырабатывали практические рекомендации для промышленников по всем волновавшим их проблемам, координировали их усилия в решении задач, связанных с промышленной деятельностью. Особенно отметим, что для Общества было характерно активное использование юридических возможностей защиты интересов предпринимателей. Принципы функционирования Общества:

относительно самостоятельный Совет, привлечение специалистов; попытка поставить под контроль или, по крайней мере, участие в любом начинании в области промышленности; значительная финансовая мощь. Общество заводчиков и фабрикантов представляло собой эффективную и быстро реагирующую на изменения организацию, обладающую значительным интеллектуальным потенциалом.

Деятельность Совета Общества, связанная с изменением общих условий предпринимательской деятельности, которые петербургские заводчики считали неблагоприятными для торгово-промышленного развития страны, не всегда была заметна рядовым членам организации, несмотря на огромную ее активность. Зато практическая работа по применению законодательства, урегулированию конфликтов с властями была на виду и, несомненно, способствовала привлекательному облику Общества в глазах предпринимателей.

Круг интересов Петербургского общества заводчиков и фабрикантов был очень широк. В него входили практически все вопросы, имевшие отношение к промышленной жизни города и всей страны — облигационное и акционерное законодательство, налоги, забастовки, пересмотр русско-германского торгового договора, железнодорожные тарифы, профессиональное образование и пр. С течением времени приоритеты в деятельности организации, естественно, менялись. На первом этапе, в 1906 — 1907 гг., главным, конечно, был рабочий вопрос. Затем вследствие упадка рабочего движения характер деятельности Общества меняется. Оно все более и более приобретает черты представительной организации, заложенные в его структуре изначально, но поначалу отодвинутые на второй план. Изменение это вызвано, таким образом, не тем, что в условиях спада рабочей активности организации стало нечем заниматься, и для того, чтобы сохранить себя, ей пришлось «переквалифицироваться», а тем, что этот спад дал возможность в спокойной обстановке сосредоточить внимание на тех вопросах, решение которых всегда входило в компетенцию ассоциации. Усиление стачечного движения после 1912 г. вызвало ответное усиление антирабочих мер. Тем не менее и в этот период в сфере внимания Общества находилось немало других вопросов.

Процесс индустриальной модернизации сопровождался изменением положения предпринимателей как социальной группы, в то время как их правовой статус оставался в целом на уровне традиционного общества. Они пытались преодолеть эту двойственность. Общество заводчиков и фабрикантов стало одним из механизмов социальной защиты предпринимателей. Оно отстаивало их интересы на общероссийском уровне, участвуя в выработке экономической политики и оставаясь неизменно на позициях протекционизма и предоставления возможности свободного развития отечественного производства. Общество побуждало фабрикантов полностью использовать возможности, предоставляемые существующим законодательством, подталкивало их к более активной социальной позиции. Несомненно, это были шаги, содействовавшие постепенному завоеванию предпринимателями социального положения, характерного для индустриального общества.

С другой стороны, объединенные в Общество заводчики пытались влиять на рынок труда. Антирабочая политика ассоциации представляет собой попытку модернизировать и европеизировать трудовые отношения, сохранив при этом прибыли промышленников. Для нее характерны колебания между однозначной агрессивностью и более тонким подходом, приведшие в конце концов к признанию неэффективности первого. Однако петербургским предпринимателям все же не удалось достичь намечавшейся степени единства, что продемонстрировала история конвенции 1912 г.

Помимо социальных проблем (будь то конфликт с наемными работниками или же противоречие между устремлениями и самооценкой предпринимателей и позицией государства в этом вопросе), перед каждым промышленником всегда возникало множество вполне конкретных производственных и финансовых вопросов. С его точки зрения, помочь в их решении должна была «своя» организация. Кстати, использование профессиональных объединений в предпринимательской практике характерно для индустриального общества.

Деятельность Петербургского общества заводчиков и фабрикантов содействовала техническому прогрессу, развитию промышленной

инфраструктуры, формированию нового рынка рабочей силы. В ней отчетливо прослеживаются черты современной организации промышленной жизни. Таким образом, идя навстречу требованиям своих членов, Общество в то же время подталкивало их к совершенствованию производства, к использованию технических достижений, распространяло опыт передовых предприятий, вырабатывало новые практические подходы к различным сторонам предпринимательской деятельности. Причем эта сфера забот Общества на протяжении всего рассматриваемого периода осталась неизменной.

Насколько эффективна была деятельность Общества? Для ответа на этот вопрос надо сравнить заявленные цели с достигнутыми результатами. Общество не ставило своей задачей кардинальным образом изменить положение предпринимателя в России, оно стремилось его улучшить в пределах возможного. Общество пыталось в любых условиях помогать петербургским промышленникам выживать и заниматься своим делом. И это ему удавалось. Организация содействовала предпринимателям в защите их интересов во «внешнем мире». Членам Общества было проще ориентироваться в законодательстве, они могли рассчитывать на поддержку в конкретных столкновениях с властями или рабочими (если их интересы не противоречили общим интересам предпринимательского сообщества). Общество брало на себя и те вопросы, которые не могли быть охвачены отдельными лицами — развитие русского хлопководства, установление правил добросовестной конкуренции, обеспечение системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и пр. В целом оно находилось как бы на шаг впереди отдельных предпринимателей (если не считать лидеров петербургского делового мира) в понимании того, что составляет суть промышленного прогресса.

В целом, анализируя деятельность Петербургского общества заводчиков и фабрикантов, можно сказать, что оно выполняло функции информационного центра, промышленного лобби в государственных учреждениях, юридического и налогового консультанта, занималось организацией промышленной жизни на уровне

региона и т. д. По сути, Общество действовало подобно современным предпринимательским ассоциациям^{91, 92}.

Предпринимательские союзы в эпоху революции

Начавшаяся Первая мировая война радикально изменила роль предпринимательских организаций. К существовавшим ранее формам добавились военно-промышленные комитеты (ВПК)⁹³.

После Февраля 1917 г. резко активизировалась деятельность Совета съездов представителей промышленности и торговли. Общее расстройство промышленности, а особенно появление на предприятиях рабочего контроля, деятели которого начинают активно вмешиваться в управление производством, рост забастовочного движения и как итог – неконтролируемое увеличение заработной платы и явочное введение восьмичасового рабочего дня при катастрофическом снижении производительности труда, приводят экономику на грань катастрофы. В этих условиях Совет главное внимание в своей деятельности переносит на разработку юридических норм и правил, которые институционально могли бы обеспечить взаимодействие между «трудом и капиталом» в переходный период⁹⁴.

⁹¹ Устав Союза промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга. СПб., 1994.

⁹² *Ульянова С. Б.* Русское техническое общество и организации петербургских предпринимателей на рубеже XIX–XX в. (к проблеме индустриальной модернизации России) / С. Б. Ульянова // Научные и инженерные общества Петербурга: история и современность. К 150-летию Русского технического общества. Материалы круглого стола (26 апреля 2016 г.) / под ред. Е. Ф. Синельниковой. СПб. : СПбФ ИИЕТ РАН; Саратов : Амирит, 2019. С. 130–145

⁹³ *Кюнг П. А.* Военно-промышленные комитеты в России в годы Первой мировой войны: историко-архивоведческое исследование : дисс. к.и.н. / П. А. Кюнг. М., 2007.

Алексеев Т. В. Особое совещание по обороне государства. Военно-экономическая мобилизация в России в годы Первой мировой войны (1914–1917 гг.) / Т. В. Алексеев. СПб. : Лема, 2015. 768 с.

⁹⁴ *Бессолицын А. А.* Деятельность Совета съездов представителей промышленности и торговли по защите интересов предпринимательского сообщества после Февраля 1917 г. / А. А. Бессолицын // Бакунинские чтения. 2018. С. 133–143.

Февральская революция породила целый ряд новых общественных организаций. 19–22 марта 1917 г. по инициативе московских предпринимателей проходил Всероссийский торгово-промышленный съезд, на котором был организован Всероссийский торгово-промышленный союз под председательством П. П. Рябушинского.

Летом 1917 г. был образован Особый комитет защиты промышленности в составе представителей:

1. Совет съездов представителей промышленности и торговли.
2. Совет съездов акционерных банков.
3. Совет съездов представителей металлообрабатывающей промышленности.
4. Совет съездов горнопромышленников юга России.
5. Совет съездов горнопромышленников Урала.
6. Совет съездов Бакинских нефтепромышленников.
7. Всероссийское общество сахарозаводчиков.
8. Совет съездов лесной промышленности и др. (всего 13 организаций)⁹⁵.

6 октября 1917 г. Временное правительство приняло «Положение о торгово-промышленных палатах». Отныне все плательщики промыслового налога объединялись в единую представительскую организацию⁹⁶. Существовавшие ранее предпринимательские организации при этом не упразднялись. Естественно, закон, принятый в считанные дни до прихода к власти большевиков, остался на бумаге.

Вопреки существующему в массовом сознании стереотипу, предпринимательские организации не исчезли сразу после революции.

По свидетельству члена Совета съездов горнопромышленников юга России В. А. Ауэрбаха, «деятельность союзов после большевистского переворота не только не ослабевает, а, наоборот, приобретает особенно оживленный характер: владение и управление промышленностью остается в тех же руках, но предоставленные сами себе промышленники проявляют особенную склонность к сплочению

⁹⁵ Промышленность и торговля. 1917. № 20–21. С. 388.

⁹⁶ Собрание узаконений Временного всероссийского правительства. Пг., 1917. № 278. Ст. 2048.

и солидаризации действий»⁹⁷. Как отметил К. Ф. Шацилло, проявления оппозиционности (представители деловых кругов входили практически во все антисоветские подпольные организации) сочетались в деятельности предпринимательских организаций с вполне лояльным отношением к представителям советской власти и готовностью идти на сотрудничество⁹⁸. Совет съездов промышленности и торговли, Всероссийское общество заводчиков и фабрикантов и др. выполняли консультативные функции, участвовали в подготовке мирных переговоров с Германией и т. п. Удивительно, но последней акцией предпринимательских союзов стало создание 5 июля 1918 г. комиссии Совета съездов промышленности и торговли по вопросу о национализации промышленности. Она вырабатывала положения и инструкции по управлению национализированными предприятиями. Вопросами национализации промышленности занимался также Всероссийский союз обществ заводчиков и фабрикантов. Основным мотивом согласия предпринимателей на национализацию объявлялась забота о сохранении национальной индустрии⁹⁹.

Относительная мягкость большевиков к «классовым врагам» сошла на нет осенью 1918 г., когда развернулась политика «красного террора». Но еще до этого, весной 1918 г., к деятельности предпринимательских союзов стала проявлять внимание ВЧК.

После постановления СНК от 5 сентября 1918 г. о красном терроре начался массовый исход представителей делового мира на территории, неподконтрольной большевикам.

Новый период их становления начался с 19 декабря 1919 г., когда состоялся учредительный съезд Российского союза промышленников и предпринимателей.

⁹⁷ Шацилло М. К. Российская буржуазия в период Гражданской войны и первые годы эмиграции. 1917 – начало 1920-х годов / М. К. Шацилло. М. : Наука, 2008. С. 21.

⁹⁸ Шацилло М. К. Российская буржуазия в период Гражданской войны и первые годы эмиграции. 1917 – начало 1920-х годов / М. К. Шацилло. М. : Наука, 2008. С. 22.

⁹⁹ Ульянова С. Б. Петроградские промышленники в конце 1917–1918 гг. / С. Б. Ульянова // Местные архивы об истории регионов России. – СПб. : Нестор, 1997. С. 14–16.

«Деловые люди увидели и почувствовали возможность объединиться и образовать серьезную, независимую, самоуправляющуюся организацию, которая сможет отстаивать права и интересы производителей в море проблем ...». А. Вольский, первый президент РСПП.

В период становления:

- усиливается роль и наращиваются выполняемые функции системы управления внутри ассоциаций;
- повышается внимание к качеству выпускаемой продукции и мероприятиям его обеспечения;
- наращивается стремление к содействию к координации деятельности предприятий;
- повышается внимание руководства ассоциаций к качеству персонала и механизмам его обеспечения;
- повышается законодательная роль государственного регулирования условий труда.

2. СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ

«Что бы ты ни придумал, всегда найдется тот, кто уже делал это до тебя. Так что главное – сделать это лучше».

Адриано Челентано



«Быть или не быть?»



«Как быть?»

*Зарубежные бизнес-ассоциации
Бизнес-ассоциации Российской Федерации
Саморегулируемые организации
Ассоциации менеджеров*

2.1. Современные зарубежные бизнес-ассоциации

«Нет ни одной идеальной страны для бизнеса. Там, где хорошие условия — нет возможностей. Там, где много возможностей, — с условиями проблема. Это нормально, так не бывает, чтобы было все везде великолепно».

Сергей Галицкий

В начале XX в. во всех развитых странах начала складываться разветвленная система предпринимательских союзов, бизнес-сообществ, которая завершилась созданием ассоциаций, отличающихся по видам, формам, регионам, направлениям деятельности.

В 1965 г. сформирована **Конфедерация британской промышленности** — представляющая интересы всех работодателей на национальном и международном уровнях. Ее основная цель сформулирована как «создание условий, в которых все без исключения компании Великобритании, независимо от их размера или сектора, могут быть конкурентоспособными и успешно развиваться для благополучия всех граждан»¹⁰⁰.

Конфедерация включает более 250 тыс. предприятий из всех секторов национальной экономики (автомобилестроение, аэрокосмическая промышленность, строительство, транспорт, металлургия и др.).

Конфедерация включает региональные и национальные советы. Руководящими органами являются Президент, Совет, генеральный директор, Правление, Комитет председателей.

Например, ассоциация атомной промышленности Великобритании представляет более 250 предприятий, входящих в цепочку разработки, производства и поставки ядерного оборудования, вывода его из эксплуатации. Партнерство предприятий обеспечивает эффективную работу отрасли в целом.

Создание ассоциаций во **Франции** регулируется законом от 1 июля 1901 г. В стране более 1,5 млн ассоциаций, среди которых большие и малые, профессиональные и любительские, социальные и экологические. Практическая деятельность французской ассоциации

¹⁰⁰ <http://news.cbi.org.uk/>.

регулируется общими принципами договорного и обязательственного права.

В 1995 г. была основана Ассоциация европейского бизнеса, включающая более 600 компаний.

О важности роли, которую ассоциации играют в общественной жизни зарубежных стран, и о ее силе свидетельствуют, в частности, данные **Американского общества** управляющих ассоциациями (ASAE), согласно которым:

- на сегодняшний день в США насчитывается 147 000 разнообразных ассоциаций, представляющих практически каждую профессию, отрасль, хобби, интерес и т. д.;

- девять из десяти взрослых американцев принадлежат хотя бы к одной ассоциации, а один из четырех – к четырем и более ассоциациям;

- ежегодно в США возникает около 1000 новых ассоциаций;

- численность наемного персонала ассоциаций США составляет 295 000 человек;

- американские ассоциации ежегодно тратят 5,6 миллиарда долларов на печатные издания и публикации (из них 3,2 миллиарда долларов – только на печатную продукцию); практически все ассоциации (95 %) выпускают периодические издания, 39 % ассоциаций издают книги;

- 2,2 миллиарда долларов ассоциации ежегодно тратят на технологию;

- 95 % ассоциаций предлагают своим членам собственные образовательные программы;

- 71 % ассоциаций проводят отраслевые исследования или занимаются сбором статистических данных. Статистические данные, которыми располагают ассоциации, часто являются уникальными и не могут быть получены из других источников, поэтому и бизнес, и правительство весьма заинтересованы в них.

Многие ассоциации участвуют в деятельности Конгресса и законодательных собраний штата.

В 1920 г. было сформировано общество управляющих ассоциациями, расположенное в г. Вашингтоне. Оно представляет собой

профессиональное общество и в своей деятельности подчеркивает роль этики и социальной ответственности, сертифицирует тех, кто отвечает требованиям стандартов и поддерживает на должном уровне сумму знаний об управлении ассоциациями.

В законодательстве Соединенных Штатов о корпорациях и ассоциациях регламентируется обязанность руководителей проявлять должную осмотрительность и добросовестность, быть достаточно информированным перед принятием решения.

В Западной Европе объединения предпринимателей служат связующим звеном между бизнесом и властью.

В Японии сформировано три ведущих бизнес-ассоциации: Федерация экономических организаций (Кэйданрэн), Ассоциация руководителей компаний (Кэйдзай доюкай) и Торгово-промышленная палата (Ниссё).

Сложившаяся в Японии система бизнес-ассоциаций «*дзайкай*» отличается тесным взаимодействием ассоциаций всех уровней и отраслей экономики с органами власти при разработке направлений политических, экономических и социальных реформ.

Федерация экономических организаций занимается широким спектром экономических, трудовых, бюджетных, административных и международных проблем. Она включает более 1300 крупных компаний, более 100 промышленных отраслевых ассоциаций.

Ассоциация руководителей компаний Японии – крупнейшее добровольное объединение руководителей компаний (независимо от их размера). Она включает около 1500 руководителей более 900 корпораций. Ассоциация занимается исследованиями и формированием предложений правительственным органам и деловому сообществу по направлениям: реформы в управлении корпорациями, административные реформы для построения «малого правительства», среднесрочное прогнозирование экономики, международные экономические связи и др.

Торгово-промышленная палата Японии – старейшая и самая массовая общенациональная организация деловых кругов, объединяющая в основном мелкие и средние предприятия. Она включает более 500 региональных ТПП, что составляет более

1,2 млн компаний. Для деятельности торгово-промышленной платы имеются особые требования:

- действуют на основе специального закона;
- имеют региональный характер (не более одной палаты в одном городе);
- создаются на добровольной основе по межотраслевому принципу;
- не занимаются политической деятельностью;
- работают как общественные организации, не стремящиеся к извлечению прибыли.

Миссии Японских ассоциаций достаточно близки по формулировке: «...укрепление корпораций, частных лиц и местных сообществ, а также поддержка деятельности компаний, вносящих вклад в устойчивое развитие экономики Японии и повышение качества жизни японцев»; «развитие японской экономической системы, содействие решению важнейших задач, стоящих перед страной в сфере повышения благосостояния японского общества».

Основные направления деятельности бизнес-ассоциаций обобщение и анализ предложений; защита интересов членов в парламенте, правительстве и других организациях; консультирование членов; координация региональной деятельности в области территориального размещения производства; помощь в организации ярмарок и выставок; подготовка кадров молодых бизнесменов; посредничество между японскими и зарубежными партнерами; оказание услуг членам (сертификация, реклама, регистрация и др.).

В Германии ассоциации, создаваемые по общности интересов, называются союзами, начиная со времен Средневековья. Членство в союзах являлось гарантией статуса и правоспособности членов.

В конце XIX века в Германии были созданы Союз промышленников (1895 г.) и Центральное объединение немецких промышленников (1876 г). В 50-х годах XIX века возникли отраслевые союзы (сначала в отдельных землях, а том как общенациональные) – независимые от государства ассоциации.

- Задачами таких союзов были:
- регулирование цен;

- разработка типовых условий платежей и поставки;
- содействие снабжению предприятий сырьем;
- обмен опытом и изобретениями.

В Германии большинство предпринимателей, их союзов и ассоциаций объединяют Федеральный союз германской промышленности (ФСГП) и Объединение немецких торгово-промышленных палат (ОНТПП).

BDI – ведущая организация, представляющая интересы промышленных и связанных с ними компаний Германии на национальном, европейском и международном уровне. Включает 36 секторальных ассоциаций, свыше 100 000 крупных, средних и малых предприятий с общим числом работников более 8 млн чел.

ФСГП принимает участие в выработке внутренней и внешней экономической политики правительства. Его комитеты и рабочие группы осуществляют лоббирование интересов своих членов при принятии всех важных экономических решений. В его структуре 36 секторов, более 100 000 предприятий. Это верхний национальный уровень объединения предприятий.

Цель Федерального союза «защита интересов промышленно-сти страны и предпринимательства в целом, а также поощрение национального труда».

Одновременно на отраслевом уровне сформированы 35 федеральных союзов предпринимателей по удалению отходов, энергетике и водных ресурсов, представителей свободных профессий, фармацевтической промышленности, возобновляемых источников энергии, солнечной энергии, пищевой промышленности, строительной промышленности, автомобильной промышленности, машиностроения, электротехники и электронной промышленности, цифровой экономики.

Участие в отраслевом союзе добровольное, но каждый член вносит регулярную плату на поддержку союза.

Наряду с отраслевыми существуют региональные союзы, соответствующие земельной структуре Германии.

Одновременно все предприятия являются членами одной из торгово-промышленных палат страны.

Задачи этой системы:

- способствование развитию новых технологий;
- информирование об экономических, технических и правовых условиях в отрасли промышленности;
- способствование развитию науки и молодого поколения;
- обмен опытом;
- содействие совместной деятельности;
- защита интересов перед общественностью.

В КНР более 50 ведущих отраслевых ассоциаций. Это ассоциации машиностроения, средств связи, производителей химического волокна, производства пластмасс и др. Право на регистрацию получает только крупная бизнес-группа, в которой материнская компания имеет уставной капитал более 50 млн юаней и пять или более дочерних компаний.

Ассоциация литейщиков (CFA) КНР, основанная в 1986 году, включает более 13 000 литейных заводов, поставщиков и производителей литейного оборудования, научных институтов. Ее цели – развитие литейного производства, координация связи между государством и предприятиями, помощь правительству в принятии отраслевых нормативных актов, контроль за соблюдением отраслевой дисциплины, содействие развитию литейных технологий и созданию современных кластеров литейной промышленности.

Ассоциация проводит консультации, конференции, поддерживает образовательные программы и ежегодные международные выставки, организует международные контакты с зарубежными литейными ассоциациями, иностранными инвесторами, которые заинтересованы в литейном рынке КНР.

В нормативных документах CFA подчеркиваются следующие принципы деятельности:

- любая оценка, будь то оценка людей, денег или процессов, имеет смысл лишь в том случае, если она соотнесена с определенными стандартами;

– управленческая информация должна быть ясной, точной, объективной, понятной, последовательной, относящейся к делу, надежной, обоснованной и доступной;

– информация о нарушении основных нормативов должна предоставляться незамедлительно;

– тщательный отбор членов, признание их заслуг как в организации, так и за ее пределами;

– иметь представление о нуждах своих действительных и потенциальных членов;

– ассоциации и другие аналогичные группы людей организуются по основному принципу архитектуры, который гласит: функция определяет форму;

– организация стремится исключить конфликтные ситуации, установив четкие взаимоотношения между людьми и ресурсами в целях повышения качества их работы;

– управление ассоциацией призвано минимизировать потери и обеспечить максимальную производительность труда.

Примером развитой национальной бизнес-ассоциации является Ассоциация предприятий **Индии** по утилизации отходов. Она включает основную сеть участников ассоциации по утилизации отходов, средства массовой информации, исследовательские институты, финансовые учреждения и иные посредники. Периферийные участники создают партнерский климат, в котором образователи отходов и их утилизаторы встречаются и приступают к взаимополезному сотрудничеству. Партнерами ассоциации являются Международное бюро по утилизации отходов (BIR), Промышленный институт по утилизации металлолома (ISRI).

Ассоциация является ключевым участником национальных программ «Чистая Индия» (Swachh Bharat Mission), «Сделано в Индии» (Made in India), «Кадровый потенциал Индии» (Skill India Mission).

В рамках ассоциации предприятия получают:

– возможность участия в отраслевом журнале, выставках, учебном центре;

– лоббирование интересов членов ассоциации;

– содействие при работе с клиентами, фискальными органами и третьими фирмами;

– возможность напрямую или через исполнительные органы ассоциации разрешать споры и конфликты с партнерами и между собой;

– информации о недобросовестных участниках рынка;

– поддержку при участии в тендерах;

– посреднические услуги при выходе на партнеров и госструктуры;

– поддержку в переговорах с зарубежными партнерами;

– консультации по проблемам бизнеса, рекламной деятельности, юридическим вопросам;

– содействие в подготовке персонала;

– доступ к результатам маркетинговых исследований рынка и объективная информация о его участниках;

– рекламно-информационную поддержку;

– дополнительные скидки на товары и услуги, предоставляемые членами ассоциации;

– преференции и льготы по товарным кредитам и платежам в отношениях с членами ассоциации;

– использование имиджа ассоциации.

Члены ассоциации вовлекаются в совместные проекты, разработку Национальной стратегии по утилизации материалов и фактически ассоциация является аффилированным агентством при Министерстве торговли и промышленности Индии. Члены ассоциации присутствуют на заседаниях профильных государственных органов, лоббируют законодательные инициативы в области обращения с отходами и вторичными ресурсами, участвуют в обсуждении государственных программ и инициатив, в том числе мер поддержки и экономического стимулирования деятельности утилизаторов.

Предприятия, расширяющие сферу своей деятельности, чаще сталкиваются с проблемами в бизнес-среде, и у них возникает больше стимулов к совместным действиям в целях ее изменения — одним из инструментов для них выступают бизнес-ассоциации.

Среди факторов модернизационной активности высоко значимыми с точки зрения участия в бизнес-ассоциациях оказались организационно-управленческие и технологические инновации и инвестиции (для всех $p < 0,01$), менее значимой была сертификация по ISO ($p < 0,10$) и незначимым оказался факт экспорта.

С одной стороны, они образуют одно из звеньев в механизме управления экономической системой (economic governance system), наряду с рынком, иерархиями, сетью взаимных обязательств и т. д. С другой стороны, ассоциации служат одной из форм организации интересов. В этом качестве они выступают составной частью гражданского общества и политической системы.

Основные изменения в системе ассоциаций бизнеса, в различной степени проявившиеся в большинстве развитых стран Запада, можно сформулировать следующим образом:

- расширилось политическое влияние крупного бизнеса в ведущих ассоциациях и за их пределами;
- снизилось значение традиционных ассоциаций бизнеса, прежде всего союзов работодателей (в масштабной форме – в США и отчасти в Великобритании, в ограниченной форме – в странах ЕС и Японии);
- обозначилась тенденция к отходу от наиболее «жестких» форм согласования интересов агентов рынка в институтах коллективного представительства (централизованные коллективно-договорные соглашения, практика «обязательного членства» в «системе палат»);
- увеличились возможности для ситуативной политической мобилизации малого бизнеса;
- в отношениях бизнеса и государства произошло относительное уменьшение роли традиционных посредников (ассоциации бизнеса и политические партии) и повышение значения новых посредников (сектор индивидуальных политических действий);
- перестройка системы ассоциаций бизнеса в странах Запада проходила под знаком активного институционального импорта атрибутов «американской модели».

По внутренней структуре и поведению система ассоциаций бизнеса стран ЕС и Японии начинает сближаться со своими аналогами в США.

2.2. Современные бизнес-ассоциации Российской Федерации

«Конструктивное взаимодействие власти, общества и бизнеса – одно из условий успеха демократических преобразований и устойчивого экономического развития нашей страны»

(из приветствия Президента РФ Путина В. В. участникам и организаторам форума «Тольяттинский диалог» 22 ноября 2002 г.)

История деятельности объединений бизнеса в России начинается в конце 1980-х гг. В 1989 г. были образованы Научно-технический союз (переименованный в Российский союз промышленников и предпринимателей), Торгово-промышленная палата, Федерация товаропроизводителей России, Ассоциация приватизированных и частных предприятий, Круглый стол бизнеса России и Ассоциация российских банков. Региональные бизнес-ассоциации начали формироваться с 1991 г. Они возникали через самоорганизацию бизнеса или по инициированию региональной и федеральной власти.

В настоящее время бизнес-ассоциации превратились в самостоятельный организационно-экономический механизм.

В Российской Федерации можно отметить следующие, наиболее значимые, бизнес-ассоциации промышленности:

- Российский союз промышленников и предпринимателей;
- ОПОРА РОССИИ;
- Деловая Россия;
- Торгово-промышленная палата;
- Ассоциация станкостроителей;
- Союз машиностроителей России;
- Международный Союз производителей металлургического оборудования;
- Объединение автопроизводителей России;
- Объединение производителей железнодорожной техники;
- Объединение вагоностроителей;
- Российская Ассоциация организаций и предприятий целлюлозно-бумажной промышленности;

- Общероссийское отраслевое объединение работодателей угольной промышленности;
 - Союз работодателей ракетно-космической промышленности России;
 - Союз работодателей атомной промышленности, энергетики и науки
- и другие.

Представительство бизнеса на федеральном уровне разделено между ведущей четверткой: РСПП, «Деловая Россия» и «ОПОРА РОССИИ», Торгово-промышленная палата¹⁰¹.

Российские бизнес-ассоциации – это составная часть общества, элемент механизма управления экономикой страны, форма коллективного действия. В соответствии с этими функциями, стимулы к образованию бизнес-ассоциаций исходят как от государства, так и от бизнеса.

Специфика российского законодательства привела к образованию параллельно работающих структур бизнес-ассоциаций:

- одна – это союз промышленников и предпринимателей как общественная организация;
- вторая – союз промышленников и предпринимателей работодателей как некоммерческая организация.

Такое положение вызвано стремлением руководства использовать не перекрывающиеся законодательные возможности общественной и некоммерческой организаций.

Крупнейшая отечественная бизнес-ассоциация – Российский союз промышленников и предпринимателей, в 2005 г. сформировала параллельную структуру – Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей). Такая же ситуация имеет место в ряде отраслевых и региональных бизнес-ассоциаций.

Ведущие общероссийские бизнес-ассоциации:

1. Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) – общероссийская общественная организация, представляющая интересы деловых кругов, основана летом 1990 г.

¹⁰¹ Зудин А. Государство и бизнес в России: эволюция модели взаимоотношений / А. Зудин // Неприкосновенный запас. 2013. 162 с.

(до 1992 г. – Научно-промышленный союз) по аналогии с существовавшим в начале XX века Союзом промышленных и торговых предприятий Российской империи. Юридически Союз оформлен как общероссийское объединение работодателей (ООР «РСПП») и как общероссийская общественная организация (ООО «РСПП»).

2. «Деловая Россия» – ассоциация крупного несырьевого и среднего бизнеса, которая позиционирует себя как независимая политическая и экономическая сила.

3. «ОПОРА РОССИИ» – объединение малого и среднего бизнеса, деятельность которого направлена на решение задач прикладного характера.

4. Торгово-промышленная палата Российской Федерации – добровольная негосударственная некоммерческая организация, созданная в организационно-правовой форме союза для представления и защиты законных интересов своих членов и в целях развития предпринимательства, экономической и внешнеторговой деятельности.

Российский союз промышленников и предпринимателей сегодня – это более ста отраслевых и региональных объединений, представляющих ключевые секторы экономики, в том числе машиностроение, инвестиционно-банковскую сферу, топливо-энергетический комплекс, строительство, химическое производство, легкую и пищевую промышленность, сферу услуг.

«Осознавая свою ответственность за судьбу рыночных реформ в России и руководствуясь приоритетом интересов Страны и Российского Общества, вести предпринимательскую деятельность, основываясь на принципах добропорядочности и справедливости, честности во взаимоотношениях со своими партнерами и конкурентами». Из Хартии корпоративной и деловой этики РСПП

Ключевые цели РСПП:

1. Консолидация усилий промышленников и предпринимателей России, направленных на улучшение деловой среды, повышение статуса российского бизнеса в стране и в мире, поддержание баланса интересов общества, власти и бизнеса.

2. Поддержка эффективных социально-трудовых отношений, которые способствуют высокой конкурентоспособности и увеличению доходов предприятий, росту производительности труда, безопасности рабочих мест, профессиональному и карьерному росту, обучению и саморазвитию работников, повышению качества и уровня их жизни, достижению разумного баланса между рабочим и свободным временем.

3. Способствовать устойчивому развитию самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует социальному миру, безопасности и благополучию граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека.

4. Содействовать достижению баланса интересов собственников и менеджмента, государства, наемных работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и других сторон, затрагиваемых деятельностью членов Российского союза.

РСПП состоит из отраслевых и региональных бизнес-ассоциаций.

Самые влиятельные ассоциации российского бизнеса оцениваются ежегодным рейтингом по активности в части законодательных инициатив и отслеживания проблемных ситуаций. ТОП-10:

- Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП);
- Ассоциация туроператоров России (АТОР);
- Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ»;
- Ассоциация банков России (Ассоциация «Россия»);
- Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП РФ);
- Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ);
- Общероссийская общественная организация «Деловая Россия»;
- Русспродсоюз – российская ассоциация производителей и поставщиков продовольственных товаров;
- Национальная ассоциация участников фондового рынка (НАУФОР);
- Российская Ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК).

Особенности отраслевых бизнес-ассоциаций

Союз машиностроителей России – общероссийская общественная организация, которая представляет интересы различных компаний из разных сегментов машиностроительной отрасли. Она объединяет усилия для решения общих проблем и разработки инновационных проектов.

Союз машиностроителей России сформирован в 2007 г. Предметом деятельности Организации является объединение усилий российских машиностроителей в отстаивании интересов отечественного машиностроительного комплекса, содействие выработке и утверждению органами государственной власти общероссийских стратегий и программ развития машиностроительной отрасли России, с учетом стратегических интересов национальной экономики, а также представительство законных интересов и защита прав своих членов во взаимоотношениях с органами государственной власти, местного самоуправления, предприятиями и организациями всех форм собственности и общественными объединениями.

Основные цели деятельности, отмеченные в уставе Союза:

- создание конкурентоспособной, динамичной, диверсифицированной и инновационной экономики России на базе отечественного машиностроительного комплекса;

- содействие выработке и утверждению органами государственной власти общероссийских стратегий и программ модернизации и дальнейшего развития отечественного машиностроительного комплекса с учетом стратегических интересов всех его составляющих отраслей;

- содействие повышению конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности, производительности и технической оснащенности машиностроительного комплекса России на базе новейших современных технологий;

- объединение усилий российских машиностроителей в отстаивании интересов отечественного машиностроительного комплекса в органах государственной власти и органах местного самоуправления России, а также на международной арене;

– способствование развитию научно-технического прогресса и научно-технической деятельности, инновационному развитию отечественного машиностроительного комплекса, ориентированного на нужды отечественной экономики;

– привлечение внимания общественности и средств массовой информации к достойной оценке вклада отечественного машиностроения в развитие национальной экономики;

– формирование положительного имиджа отрасли, престижности и привлекательности профессий машиностроительного комплекса;

– осуществление деятельности социально-ориентированной направленности;

– поддержка государственной молодежной политики в области технического образования и подготовки квалифицированных рабочих и инженерно-технических кадров машиностроительной отрасли;

– содействие развитию приоритетных направлений отечественного машиностроительного комплекса.

Отраслевое объединение работодателей:

– единственный легитимный отраслевой орган, имеющий право в рамках трехсторонней комиссии участвовать в выработке и корректировке бюджетных проектировок, в том числе касающихся его отрасли и касающихся его социальных статей до утверждения бюджета в Государственной Думе РФ;

– единственный легитимный отраслевой орган, имеющий право в рамках трехсторонней комиссии участвовать в выработке и корректировке положений Генерального соглашения между Общероссийским объединением профсоюзов, Общероссийским объединением работодателей и Правительством РФ;

– единственный орган, имеющий право подготовки и подписания отраслевого (тарифного) соглашения, прямо определяющего социальную политику в отрасли;

– только с позиций отраслевого объединения работодателей можно решать вопрос об учете положений и обязательств работодателя по отраслевому тарифному соглашению в ценах (тарифах) на продукцию и услуги, регулируемые государством;

– имеет право участвовать в управлении социальными фондами (пенсионный, медицинский, обязательного социального страхования);

– после отмены единого социального налога участвует в регулировании страховых тарифов формирующих социальные фонды;

– уполномочено выдвигать представителей для работы в Российской трёхсторонней комиссии и в рабочих группах по подготовке нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые и связанные с ними экономические отношения в стране;

– имеет право вносить в установленном порядке предложения о принятии законов и иных нормативных правовых актов, регулирующих социально-трудовые и связанные с ними экономические отношения.

Примером отраслевой бизнес-ассоциации является «Ассоциация литейщиков» – добровольное некоммерческое объединение предприятий и компаний, работающих в литейной и смежных отраслях, создаваемые для более эффективного функционирования и совместного решения отраслевых проблем. В ассоциацию могут входить не только производители, но также и поставщики литейной продукции, отраслевые научно-исследовательские и образовательные организации.

Объявленные задачи ассоциации предусматривают:

– обеспечение членов ассоциации информационной, организационной и юридической поддержкой;

– представление интересов членов во взаимоотношениях с государством;

– участие высшего руководства отрасли в программах взаимодействия с правительством;

– содействие обмену знаниями и технологиями;

– распространение технических и научно-технических знаний и важных результатов в области металлургии, технологии материалов и связанных с ними процессов в научной, технической и деловой областях;

– специализированная поддержка предпринимателям в этом секторе для постоянного улучшения их управления в технологических, юридических, человеческих ресурсах.

- популяризация знаний;
- издание отраслевых журналов;
- организация конференций;
- представление интересов национальных производителей на международной арене;
- содействие подготовке новых кадров для отрасли;
- поддержка отношений с отраслевыми палатами и организациями, которые представляют интересы потенциальных покупателей отливок;
- улучшение условий и безопасности труда в литейных цехах;
- поощрение применения вторичного сырья и экологически чистого производства.

Ассоциация «Наружные фасадные системы», созданная в 2005 г., объявила следующие направления своей деятельности:

- разработка и актуализация профильных национальных стандартов, стандартов отрасли, сводов правил и методических рекомендаций;
- представление и защита интересов членов Ассоциации в органах власти и в других инстанциях;
- содействие продвижению инновационных продуктов, систем и технологий в строительстве;
- противодействие производству и сбыту контрафактной продукции;
- внедрение и реализация просветительских и образовательных программ для повышения квалификации специалистов строительной отрасли;
- организация и проведение отраслевых конференций, семинаров;
- участие в федеральных и региональных программах энергосбережения, санации и капремонта;
- мониторинг и анализ рынка, составление прогнозов развития, организация информационной поддержки участникам Ассоциации.

Примером региональной бизнес-ассоциации является Санкт-Петербургская ассоциация промышленников и предпринимателей. В направлениях ее деятельности выделяется:

- взаимодействие с городской администрацией;
- поддержка эффективной системы социального партнерств;
- регулирование деятельности предприятий;
- содействие кооперации предприятий;
- содействие престижу предприятий и их руководителей.

Ассоциация производителей станкоинструментальной продукции «Станкоинструмент» создана в 1999 г. Ассоциация действует на основе принципов добровольности, открытости, равноправия ее членов.

Ассоциация создается в целях:

- разработки совместных мероприятий и действий, отвечающих интересам членов Ассоциации, по сохранению и развитию научно-технического и производственного потенциала производителей станкоинструментальной продукции в рыночных условиях; участия совместно с государственными ведомствами и организациями в разработке средне и долгосрочных прогнозов; развития станкоинструментальной отрасли, способствующих интеграции и стабилизации ее работы;

- внесения предложений в органы государственной исполнительной и законодательной власти по совершенствованию законодательной и правовой базы, направленных на поддержание и защиту станкоинструментальной продукции, включая меры по ограничению импорта такой продукции;

- защиты интересов членов Ассоциации.

Ассоциация вправе осуществлять следующие виды деятельности:

- создавать банки данных и другие информационные системы, содействующие повышению эффективности работы членов Ассоциации;

- способствовать организации научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ, направленных на создание новых машин, приборов, оборудования и технологий, комплектующих изделий и материалов;

- вступать на добровольных началах в различные ассоциации и союзы, иные организации, создавать, открывать представительства на территории Российской Федерации;

— организовывать и проводить семинары, симпозиумы, выставки и ярмарки с целью реализации достижений членов Ассоциации, других заинтересованных организаций и физических лиц, осуществлять информационную, рекламную, издательскую и иную деятельность для ознакомления потенциальных потребителей и инвесторов с производимой и реализуемой продукцией, оказываемыми услугами, организацией производства и техническими возможностями членов Ассоциации;

— координировать работу членов Ассоциации в области стандартизации и сертификации продукции;

— устанавливать и поддерживать связи с международными и национальными ассоциациями.

В Кодексе ассоциации сформулированы требования к предприятиям — членам ассоциации:

1. Организации станкоинструментальной отрасли должны основывать свою деятельность на принципах права и морали, ответственности перед потребителями и перед обществом.

2. Организации станкоинструментальной отрасли обязаны прилагать все усилия для продвижения на российский рынок высокотехнологичного оборудования, повышения конкурентоспособности и технического совершенствования продукции.

3. Организации станкоинструментальной отрасли должны принимать все меры для повышения качества производимой и поставляемой продукции и услуг для наилучшего удовлетворения нужд потребителя.

4. Организации станкоинструментальной отрасли должны принимать все необходимые действия для защиты материальной и интеллектуальной собственности граждан, субъектов предпринимательства и государства.

5. Организации станкоинструментальной отрасли должны вести себя экологически ответственным образом.

6. Организации станкоинструментальной отрасли должны прилагать все усилия для сертификации своей продукции и систем качества, действующих в организациях по международным стандартам и продвижению своей продукции на внешний рынок путем сертификации.

7. Организации станкоинструментальной отрасли должны стремиться повышать профессионализм и компетентность своих сотрудников.

Особенности региональных бизнес-ассоциаций

Влияние региональной экономической ситуации на характер деятельности ассоциаций бизнеса рассмотрено в ряде работ (Говорун А. В., Коутс Д., Олсон М. и др.). Специфика региональных общественных объединений бизнеса состоит в том, что, с одной стороны, это региональные отделения крупнейших общероссийских объединений бизнеса, с другой – самостоятельная структура при взаимодействии с органами региональной власти. Региональные ассоциации оказывают существенное влияние на принятие регионального бюджета, распределение средств на инновационное развитие, лоббирование региональных нормативно-правовых актов.

Характеризуя региональные бизнес-ассоциации, следует выделить их специфические черты:

- разнородный состав – крупные, средние и мелкие предприятия;
- участие в социальных и благотворительных программах региона;
- посредническая роль между региональной властью, бизнесом и обществом;
- условие сертификации со стороны региональной власти.

Высокий уровень экономического развития региона сопровождается повышением активности бизнес-ассоциаций, более широким вовлечением предприятий в ассоциации, ростом инновационной активности руководства ассоциаций. В этой ситуации руководство предприятий предпочитает лоббировать свои цели через коллективные объединения.

Старейшая региональная бизнес-ассоциация – Московская ассоциация предпринимателей, созданная в 1989 г. Она объединяет более 1000 членов, имеет более 30 региональных представительств.

Основная цель ассоциации – создание благоприятных условий для предпринимательства на территории российской Федерации.

- Основные предоставляемые членам ассоциации возможности:
- защита своих прав и законных интересов;
 - презентация своей продукции и услуг потенциальным партнерам;
 - участие в решении стратегических задач предпринимательства;
 - выход на новые рынки;
 - консультирование со стороны структурных подразделений ассоциации;
 - помощь в решении предпринимательских проблем;
 - участие в мероприятиях, проводимых ассоциацией;
 - участие в бизнес-миссиях, встречах с представителями власти.

Союз промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга ведет свою историю с 13 апреля 1990 г. В этот день Председатель исполкома Ленинградского городского Совета народных депутатов В. Я. Ходырев подписал решение о регистрации «Союза ассоциаций предприятий промышленности, строительства, науки, транспорта и связи Ленинграда». Главная цель создания союзов и ассоциаций по отраслевому принципу, как и Союза ассоциаций - выживание организаций и предприятий, сохранение промышленного потенциала города и производственных коллективов, воздействие на государственные органы с целью выработки необходимых мер, обеспечивающих стабильность жизни города в социально-экономической сфере.

В Санкт-Петербурге имеется более 40 бизнес-ассоциаций. Ведущими в сфере промышленности являются ассоциации промышленников: Санкт-Петербургская ассоциация промышленных предприятий и Санкт-Петербургский союз промышленников и предпринимателей.

Ассоциация промышленных предприятий Санкт-Петербурга учреждена в 1989 г.¹⁰². В настоящее время она включает более

¹⁰² © <https://promvest.info/ru/industrialnyiy-mir/20-let-assotsiatsiya-promyishlennyih-predpriyatiy-sankt-peterburga-sodeystvuet-razvitiyu-promyishlennogo-potentsiala-goroda/>.

70 предприятий сфер судостроения, машиностроения, электроники, приборостроения, электротехники. Деятельность ассоциации направлена:

- на защиту прав и интересов членов Ассоциации;
- представление интересов предприятий во взаимоотношениях с профсоюзами, органами федеральной власти и местного самоуправления;
- помощь предприятиям в случае конфликтов с налоговыми и надзирающими службами;
- содействие подготовке кадров;
- организацию участия в выставочных мероприятиях.

Взаимодействие Санкт-Петербургского Союза промышленников и предпринимателей с **городской администрацией** (как посредника между большим количеством предприятий и городом) реализуется через:

- представительство в общественных организациях – различного рода советах по видам экономической деятельности;
- проведение совместных совещаний с Администрацией города (согласование задач Администрации города и инициатив бизнеса города);
- участие руководителей СПП в заседаниях правительства города;
- взаимодействие с комитетами администрации города;
- совместную разработку региональных программ;
- участие в разработке планового регионального бюджета;
- участие в разработке инвестиционных природоохранных, научно-технических программ и программ по энергосбережению, по нефтяному, газовому оборудованию, по системам эксплуатации городского и регионального хозяйства и других программ, представляющих интерес для членов Ассоциации;
- аккумуляцию мнения членов Ассоциации по важнейшим вопросам региональной и федеральной промышленной политики и выработке единых или групповых (по группам предприятий) позиций по вопросам энергетической, налоговой, земельной, социально-трудовой и финансовой политики;

- экспертизу проектов законов, касающиеся формирования предпринимательской среды в городе;
- участие в работе консультативно-экономического совета при администрации региона;
- содействие устойчивому развитию региональных предприятий;
- формирование позитивной репутации и конкурентоспособности регионального бизнеса.

Поддержка эффективной системы социального партнерства реализуется через:

- проведение согласованной политики работодателей – членов Союза в сфере занятости, заработной платы, охраны труда, социального страхования, пенсионного обеспечения работников;
- представительство интересов и защита законных прав своих членов во взаимоотношениях с профессиональными союзами и объединениями наемных работников, органами государственной власти, органами местного самоуправления;
- развитие нормативно-правовой базы регулирования социально-трудовых и связанных с ними экономических отношений;
- организация двусторонних и трехсторонних переговоров и подготовка соглашений, регулирующих социально-трудовые и непосредственно связанные с ними экономические отношения (далее – Соглашения);
- консультирование по вопросам, связанным с трудовыми отношениями, защиты социальных и экономических прав работодателей;
- содействие выполнению своими членами их обязательств в рамках заключенных Союзом соглашений;
- контроль выполнения своими членами соглашений;
- распространение среди своих членов международных норм и правил, направленных на достижение социального партнерства между работодателями и работниками;
- развитие сотрудничества с Международной организацией труда, Международной организацией работодателей и другими международными организациями, российскими и зарубежными объединениями работодателей.

Регулирование деятельности предприятий осуществляется через:

- мониторинг деятельности предприятий;
- разработку рекомендаций по нормативам качества продукции, необходимой квалификации персонала, показателях (инновационности) используемого оборудования;
- формирование рейтинга прогрессивности, региональной значимости предприятий;
- разработку рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятий;
- содействие повышению деловой квалификации и профессионализма хозяйственных руководителей и предпринимателей;
- организацию учебных центров, направление на стажировку в зарубежные фирмы;
- поддержку высокоэффективных проектов, направленных на выпуск высококачественной и конкурентоспособной продукции;
- защиту общих имущественных и неимущественных прав членов Ассоциации;
- оказание информационной и методической помощи членам Ассоциации;
- изучение и распространение опыта работы российских и иностранных передовых предприятий в условиях экономической реформы;
- маркетинг и продвижение продукции предприятий – членов Ассоциации.

Содействие кооперации предприятий предусматривает:

- координацию их деятельности на региональном, отраслевом и международном уровнях;
- содействие привлечению средств отечественных и зарубежных инвесторов в промышленность;
- организацию контактов и встреч потенциальных инвесторов с членами Ассоциации;
- оказание помощи членам Ассоциации по созданию совместных предприятий и установлению других форм внешнеэкономических связей, ведение по поручению членов Ассоциации деловых переговоров с партнерами о заключении договоров и соглашений;

– установку и поддержание в интересах Ассоциации и ее заинтересованных членов контактов с иностранными предприятиями и организациями, предпринимательскими и экономическими союзами, кредитными учреждениями;

– обеспечение функционирования информационно-справочной системы;

– оказание членам Союза правовой, консультативной помощи.

Содействие престижу предприятий и их руководителей это:

– информирование общественности о позиции Союза по вопросам его деятельности;

– проведение конференций, выставок, семинаров;

– организация издательской деятельности;

– проведение рекламы Союза.

2.3. Саморегулируемые организации

«Если вы находитесь на судне, которое постоянно протекает, правильнее направить усилия на поиск нового судна, а не на заделку дыр».

Уоррен Баффет

Официально первая в мире Саморегулируемая организация была зарегистрирована в 1792 г. в Нью-Йорке, когда брокеры фондовой биржи объединились, чтобы вместе создать конструктивные отношения на рынке ценных бумаг.

Саморегулируемые организации (СРО) – это некоммерческие организации, объединяющие субъекты предпринимательской деятельности, работающие в определенной отрасли производства товаров (работ, услуг), либо объединяющие субъекты профессиональной деятельности определенного вида. В российском законодательстве действуют два вида СРО: основанные на добровольном и на обязательном членстве субъектов предпринимательской и профессиональной деятельности.

В России порядок образования и деятельности саморегулируемых организаций регулируется Законом № 315-ФЗ от 1 декабря 2007 года «О саморегулируемых организациях».

Создание СРО ориентировано на возложение контрольных и надзорных функций за деятельностью субъектов в определенной сфере с государства на самих участников рынка. При создании СРО необходимо выполнять законодательно установленные требования:

- иметь в составе не менее 25 предпринимателей или не менее 100 субъектов профессиональной деятельности;
- разрабатывать стандарты и правила, обязательные для членов;
- нести дополнительную имущественную ответственность перед потребителями;
- компенсировать ущерб клиентам, если член организации оказал некачественную услугу.

Источниками формирования имущества саморегулируемой организации являются:

- поступления от членов саморегулируемой организации (вступительные, членские и целевые взносы);
- добровольные имущественные взносы и пожертвования;
- доходы от оказания услуг по предоставлению информации, раскрытие которой может осуществляться на платной основе;
- доходы от оказания образовательных услуг, связанных с предпринимательской деятельностью, коммерческими или профессиональными интересами членов саморегулируемой организации;
- доходы от продажи информационных материалов, связанных с предпринимательской деятельностью, коммерческими или профессиональными интересами членов саморегулируемой организации;
- доходы, полученные от размещения денежных средств на банковских депозитах;
- другие не запрещенные законом источники.

«Видеть ценность в каждой компании.

Быть опорой строителям и отрасли.

Нам важны наши компании, вне зависимости от их размера и оборота.

Вносим вклад в развитие наших компаний, не ограничиваясь формальным регулированием». Из миссии СРО «Союзспецстрой»

Вступление организации в СРО заменяет процедуру лицензирования, поэтому для некоторых областей деятельности членство в СРО является обязательным. Самые распространенные формы СРО: строительно-ремонтные, проектные, по инженерным изысканиям, рекламные, автотранспортные.

Цели деятельности СРО:

- обеспечение безопасности деятельности путем предоставления доступа к работам и его ограничения;
- предупреждение появления на рынке участника, деятельность которого может принести вред человеку или окружающей среде;
- повышение качества взаимодействия заказчика с исполнителем;
- представление интересов участников СРО в суде и прочих органах;
- помощь специалистов при возникновении сложных ситуаций;
- обмен опытом между фирмами, работающими в одной отрасли;
- информационная поддержка;
- оказание юридических консультаций.

СРО применяют следующие способы обеспечения имущественной ответственности членов, перед потребителями произведенных ими работ:

- страхование членами СРО риска гражданской ответственности, которая может наступить в случае причинения вреда вследствие недостатков работ;
- страхование риска ответственности за нарушение членами СРО условий договора;
- системы личного и (или) коллективного страхования в качестве способа обеспечения имущественной ответственности членов СРО;
- выплаты из компенсационного фонда СРО.

Органами управления любой СРО являются общее собрание его членов, коллегиальный орган управления и исполнительный

орган. Такая организация не может вести предпринимательскую деятельность сама и через учрежденные ею общества, реализовывать товары/услуги своих членов.

СРО имеет право:

– представлять интересы членов в их отношениях с органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления;

– оспаривать акты, решения и действия органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, нарушающие права и законные интересы СРО или членов либо создающие угрозу такого нарушения;

– участвовать в обсуждении проектов федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, государственных программ по вопросам, связанным с предметом саморегулирования;

– направлять в органы государственной власти Российской Федерации, государственной власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления заключения о результатах проводимых ею независимых экспертиз проектов нормативных правовых актов;

– вносить на рассмотрение органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления предложения по вопросам формирования и реализации государственной политики в отношении предмета саморегулирования;

– запрашивать и получать в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления информацию, необходимую для выполнения СРО возложенных на нее федеральными законами функций;

– осуществлять деятельность по привлечению новых юридических лиц в члены СРО;

– направлять членам СРО обязательные к исполнению запросы и уведомления;

– выпускать информационную продукцию, направленную на повышение информированности общества о деятельности СРО и ее членов;

– размещать денежные средства в российских кредитных организациях в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;

– инвестировать средства компенсационного фонда возмещения вреда;

– передавать в доверительное управление управляющей компании средства компенсационного фонда возмещения вреда;

– расходовать денежные средства на обеспечение выполнения уставных целей СРО, приобретение имущества, необходимого для организации деятельности СРО, обеспечение нормальных условий труда работников СРО;

– осуществлять общественный контроль в сфере закупок;

– разрабатывать и утверждать стандарты, правила и внутренние документы СРО.

Саморегулируемая организация обязана проводить анализ деятельности своих членов на основании информации, представляемой ими в форме отчетов.

Состав отчета:

– состав имущества;

– использование средств соответствующих бюджетов, размер и структура доходов;

– загрязнение окружающей среды;

– состоянии противопожарной безопасности;

– санитарно-эпидемиологическая и радиационная обстановка;

– численность, состав работников, форме их работы;

– система оплаты труда;

– уплата налогов и взносов во внебюджетные фонды;

– условия труда;

– охрана труда, производственный травматизм и профессиональная заболеваемость;

– наличии свободных рабочих мест;

- образование, повышение квалификации, аттестация, независимой оценка квалификации работников;
- задолженность по выплате заработной платы и по иным социальным выплатам;
- нарушения законодательства Российской Федерации и факты привлечения к ответственности за совершение этих нарушений;
- участие в конкурентных способах заключения договоров;
- заключение, исполнение и прекращение договоров.

Интегральный отчет СРО содержит:

- распределение основных видов деятельности организаций – членов СРО;
- территориальное расположение членов СРО;
- уровни ответственности членов;
- соблюдения членами условий договоров;
- аварии, пожары, несчастные случаи;
- привлечение членов к административной ответственности за правонарушения;
- рассмотрение судебных гражданско-правовых споров в связи с неисполнением (ненадлежащим исполнением) договоров;
- наличии предписаний органов государственного надзора;
- страховые случаи и выплаты при страховании членом риска гражданской ответственности, которая может наступить в случае причинения вреда; риска ответственности за нарушение членом условий договоров.

Особая значимость деятельности СРО для экономики страны подчеркивается обязательность ежегодного анализа их деятельности. Он включает следующие сведения:

1. *Общая характеристика деятельности СРО:*

- 1) количество СРО, внесенных в государственный реестр СРО, по каждому из субъектов Российской Федерации;
- 2) количество членов всех СРО;
- 3) количество членов СРО, прекративших свое членство;
- 4) количество лиц, вступивших в СРО;
- 5) сведения о наличии национальных объединений СРО;

6) Количество СРО, которые объединяют национальные объединения СРО;

7) Ключевые направления деятельности национальных объединений СРО.

2. Сведения о выполнении СРО функции по выработке отраслевых стандартов деятельности:

1) количество стандартов деятельности СРО, действующих в каждой СРО;

2) количество федеральных стандартов, принятых национальным объединением СРО/уполномоченным федеральным органом исполнительной власти;

3) количество стандартов СРО и национальных объединений СРО, устанавливающих более высокие требования к выполнению работ (оказанию услуг), чем требования, установленные нормативными правовыми актами;

4) количество стандартов (внутренних документов) СРО, регулирующих проведение СРО контрольных мероприятий в отношении своих членов, процедуры применения мер дисциплинарного воздействия, их обжалование.

3. Сведения об обеспечении имущественной ответственности СРО и членов СРО, о финансировании деятельности СРО:

1) способ обеспечения имущественной ответственности;

2) размер компенсационного фонда;

3) величина вступительных взносов;

4) величина и периодичность уплаты членских взносов;

5) виды, размер и периодичность уплаты иных взносов, установленных СРО;

6) страховая премия и страховая сумма по договорам страхования, заключенным членами каждой СРО;

7) количество обращений за выплатой из компенсационных фондов СРО;

8) количество обращений за страховым возмещением;

9) количество и размер выплат из компенсационных фондов СРО;

10) количество и размер страховых выплат;

11) способы размещения средств компенсационных фондов;

12) размеры вступительного, членского и иных взносов, установленных национальными объединениями СРО;

13) размер средств компенсационных фондов СРО, зачисленных на счет национальных объединений СРО.

4. *Сведения о результатах осуществления СРО контроля деятельности своих членов:*

1) количество проведенных СРО проверок деятельности своих членов;

2) количество членов СРО, в отношении которых были проведены проверки;

3) количество выявленных нарушений;

4) количество выявленных случаев причинения вреда в результате деятельности членов СРО;

5) количество выявленных случаев нарушения членами СРО стандартов деятельности СРО;

6) количество случаев применения СРО мер дисциплинарного воздействия;

7) количество лиц, исключенных из членов СРО в результате применения мер дисциплинарного воздействия;

8) количество случаев обжалования членами СРО принятых мер дисциплинарного воздействия;

9) Количество случаев пересмотра принятых мер дисциплинарного воздействия по результатам их обжалования членами СРО;

10) объем расходов СРО на проведение контрольных мероприятий;

11) сумма взысканных СРО штрафов, наложенных на членов СРО.

5. *Сведения о результатах осуществления государственного контроля (надзора) за деятельностью СРО.*

6. *Сведения о результатах обеспечения СРО требований информационной открытости.*

7. *Сведения о наиболее часто допускаемых нарушениях СРО требований законодательства о саморегулировании.*

8. *Сведения о результатах осуществления государственного контроля (надзора) за деятельностью национальных объединений СРО.*

2.4. Ассоциации менеджеров

«Единственное, что развивается в организации само по себе — это беспорядок, конфликты и сбои в работе».

Питер Фердинанд Друкер

Объединение частных лиц, занимающихся одной областью профессиональной деятельности, является специфическим примером бизнес-ассоциаций. Примеры таких объединений имеются в разных странах и по различным направлениям деятельности. Можно отметить ассоциации менеджеров, проектировщиков, оценщиков недвижимости, адвокатов и др.

Российская ассоциация менеджеров образована в 1999 г. и нацелена на профессиональное развитие сообщества менеджеров, переход к социально ответственным стандартам ведения бизнеса, интеграцию в глобальную экономику. Это независимая экспертная площадка для выработки консолидированной позиции бизнеса по наиболее острым социальным и профессиональным вызовам, которые стоят перед руководством крупных российских предприятий, обществом и властью.

Миссия ассоциации — развивать бизнес, выявляя и распространяя лучшие практики управления и устойчивого развития на благо личности, компании и общества.

Цели ассоциации:

- формирование консолидированного мнения профессионального сообщества, передача этого мнения лицам, принимающим решение, и трансляция его в общество;
- распространение и адаптация лучших мировых практик управления в России;
- распространение лучших корпоративных практик в области Корпоративной социальной ответственности и принципов ESG;
- разработка этических норм ведения бизнеса;
- конструктивный диалог с властью;
- формирование позитивного образа российского бизнеса в обществе и в других странах.

Направления деятельности ассоциации менеджеров подчеркиваются составом сформированных комитетов в структуре управления:

- по устойчивому развитию и ESG;
- по развитию цифровых финансовых технологий;
- по управлению человеческими ресурсами;
- по отношениям с органами власти;
- по информационным технологиям;
- по финансам и рынкам капитал;
- по внутрикорпоративным коммуникациям;
- по правовому обеспечению бизнеса;
- по корпоративному управлению и инвестициям;
- по бизнес-этике;
- по экологии и охране окружающей среды.

Проекты ассоциации:

- ежегодный рейтинг российских менеджеров;
- премия российских менеджеров;
- подготовка аналитических докладов.

Член ассоциации менеджеров получает возможность:

- продвижения своих идей при выработке консолидированного мнения делового сообщества по различным актуальным вопросам;
- публичного заявления о себе и своей деятельности;
- повысить репутацию свою и своей компании;
- профессионального общения;
- участвовать в формировании повестки и позиции российского делового сообщества по ключевым вопросам развития бизнеса.

Рейтинг журнала «Генеральный директор» (определяется с 2019 г.) опирается на объективные количественные показатели успеха предприятия:

- динамика выручки компании (за три года);
- срок работы руководителем.

Понижающие коэффициенты для интегральной оценки предприятия в списке недобросовестных поставщиков, наличие руко-

водителя в списке массовых учредителей, дисквалификация руководителя.

Интегральная оценка вычисляется в баллах.

Данный рейтинг анализирует данные более 2,6 млн генеральных директоров с использованием официальных статистических данных ФНС. Росстат¹⁰³.

Исследованиями деловой репутации руководителей за рубежом занимаются многие компании, крупнейшей из которых является Burson-Marsteller, которая в 1997–1999 гг. впервые провела социологическое исследование о роли высших менеджеров в бизнесе¹⁰⁴. Четыре показателя заложены в этом рейтинге:

- способность ясно видеть стратегию компании и успешно ее реализовывать;
- умение подобрать высококвалифицированную команду сотрудников, а также вдохновлять и мотивировать их;
- способность эффективно управлять компанией в условиях кризиса;
- забота о клиентах.

Рейтинг эффективных генеральных директоров проводится и на международном уровне. В нем учитываются следующие параметры¹⁰⁵:

- уверенный стиль руководства;
- финансовые показатели за весь срок работы (через ежедневные финансовые показатели предприятия); совокупный доход акционеров, включая реинвестирование дивидендов; изменение рыночной капитализации);
- экологическая, социальная, корпоративная ответственность;
- умение адаптироваться к изменениям среды;
- затраты компаний на лоббирование;
- степень открытости по таким вопросам, как выбросы углерода;
- наличие в составе высшего руководства директора по устойчивому развитию.

¹⁰³ <https://blog.bitobe.ru/article/upravlenie-na-osnove-dannyh/?ysclid=m73bhm-rx5h25892821> © Блог ВІТОВЕ.

¹⁰⁴ CEO reputation study. Burson-Marsteller's research. Belgium, 2003.

¹⁰⁵ <https://big-i.ru/liderstvo/lidery/784700/>.

Директор ведущего сайта США по трудоустройству Glassdoor Роберт Хохман выделил следующие качества генерального директора, учитываемые в рейтинге, проводимом этим сайтом:

- сильный лидер;
- имеет четкое представление о стратегии компании;
- доводит свое видение до персонала;
- доступен и предан делу;
- коммуникабелен;
- честно руководит.

Таким образом, анализируя опыт оценки деловой репутации топ-менеджеров, можно сделать вывод о том, что она базируется на нескольких приоритетных составляющих, основными из которых являются итоговые финансовые показатели предприятия и деловая репутация менеджера.

Зарубежные ассоциации менеджеров

Американская ассоциация менеджеров сформирована в 1913 г. на базе 35 корпоративных школ. Она включает более 25 000 членов из 3 000 организаций более 90 стран.

Ассоциация менеджеров поставила перед собой задачу помочь менеджерам управлять социальными отношениями, чтобы справляться с ними, чтобы ограничить политическое вмешательство в управление предприятиями.

Ассоциация занимается образовательными программами, подготовкой кадров, исследованиями в сфере управления, выпуском многочисленных печатных изданий.

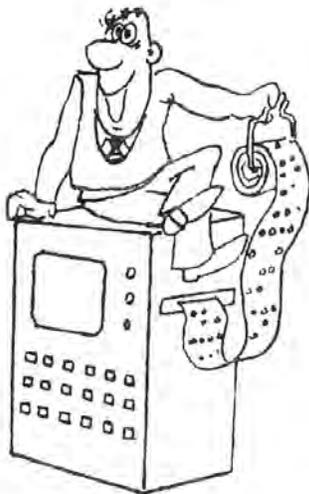
Ассоциация менеджмента Японии – некоммерческая организация, основанная в 1942 г. Ее направления деятельности:

- проведение научных исследований;
- сбор и публикация информации об инновациях в области корпоративного управления;
- содействие общему развитию людских ресурсов;
- содействие технологическому развитию во всех отраслях промышленности;
- консультативные и проектные услуги японским компаниям и государственным органам.

3. МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ

«Бизнес требует веры, заставляет быть честным, нуждается в смелости, он абсолютно эгоистичен, несет наказание за ошибки и является сутью самой жизни».

Ульям Фрезер



*Организационно-правовое регулирование деятельности бизнес-ассоциаций
в Российской Федерации*

Внутреннее нормативное обеспечение бизнес-ассоциации

Методы управления слабоструктурированными системами

Менеджмент в дирекции бизнес-ассоциации

Оценка эффективности вхождения предприятия в бизнес-ассоциацию

Риски при управлении бизнес-ассоциацией

3.1. Организационно-правовое регулирование деятельности бизнес-ассоциаций в Российской Федерации

*«Мы – предприниматели, активные граждане России.
Мы признаем свою ответственность
за настоящее и будущее нашей страны.
За формирование среды, комфортной для жизни».*
Миссия ООО «ОПОРА РОССИИ»

Организации, создаваемые для поддержки бизнеса, справедливо квалифицируются Е. П. Губиным как «институты инфраструктуры рынка, без которых цивилизованное предпринимательство невозможно»¹⁰⁶.

Законодательство Российской Федерации предусматривает следующие формы некоммерческих организаций:

- общественное объединение;
- некоммерческое партнерство;
- ассоциация (союз).

Общественная организация создается для совместной деятельности по защите общих интересов и достижения уставных целей членов организации. Высший руководящий орган – съезд (конференция) или общее собрание, которым избирается структура, осуществляющая постоянное руководство.

Ассоциация (союз) создается путем объединения коммерческих или некоммерческих организаций для координации их деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов. Высший орган управления – общее собрание членов, которое образует постоянно действующий исполнительный орган. Вести предпринимательскую деятельность ассоциация может, только преобразовавшись в хозяйственное общество или товарищество, в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом РФ или создав хозяйственное общество специально для этого.

¹⁰⁶ Губин Е. П. Правовые проблемы государственного регулирования рыночной экономики и предпринимательства / Е. П. Губин : дис. докт. юрид. наук. М., 2005. С. 166.

Некоммерческое партнерство учреждается гражданами и юридическими лицами. Некоммерческое партнерство вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, если та служит достижению целей, ради которых оно создано. Это может быть производство товаров и услуг, приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и товариществах.

Федеральный закон от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (далее Закон № 7-ФЗ) определяет:

- правовое положение, порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации некоммерческих организаций как юридических лиц;

- порядок формирования и использования имущества некоммерческих организаций;

- права и обязанности учредителей (участников) некоммерческих организаций;

- основы управления некоммерческими организациями;

- возможные формы поддержки некоммерческих организаций органами государственной власти и органами местного самоуправления;

- порядок создания и деятельности на территории Российской Федерации структурных подразделений иностранных некоммерческих неправительственных организаций (объединений).

Закон № 7-ФЗ предоставляет членам ассоциаций (союзов) право безвозмездно пользоваться услугами объединений: управленческого, консультативного, организационного, юридического характера. Именно для получения такого рода услуг образуются ассоциации и союзы, деятельность которых финансируется за счет имущественных взносов участников. Под безвозмездным оказанием услуг понимается безвозмездность услуги, которая оплачена имущественным взносом члена объединения.

Виды некоммерческих организаций регламентированы второй главой закона «О некоммерческих организациях»¹⁰⁷. Некоммерческой

¹⁰⁷ https://secrets.tinkoff.ru/glossarij/nko/?ysclid=m07u1ilyey961946624&internal_source=copypaste <https://www.retail.ru/articles/golos-otrasli-kak-razvivayutsya-torgovye-assotsiatsii/> /© Бизнес-секреты.

организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

Согласно гражданскому кодексу РФ, статья 123.8, Ассоциацией (союзом) признается объединение юридических лиц и (или) граждан, основанное на добровольном членстве или в установленных законом случаях на обязательном членстве и созданное для представления и защиты общих, в том числе профессиональных, интересов, для достижения общественно полезных целей, а также иных, не противоречащих закону и имеющих некоммерческий характер, целей.

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Сам принцип построения и управления некоммерческих организаций таков, что в таких организациях существуют законодательные основы принятия согласованных решений. Поэтому с такими организациями органы власти охотнее сотрудничают, так как меньше шансов допустить ошибку в принятии регулирующих решений.

Ассоциация, созданная коммерческими юридическими лицами, имеет строго определенные цели:

- координация осуществляемой ими предпринимательской деятельности;
- представление и защита общих имущественных интересов;
- оказание содействия в расширении возможностей производственного и социального развития;
- координация усилий для удовлетворения потребностей клиентов и потребителей;
- пропаганда товаров, работ и услуг, производимых организациями-членами ассоциации;
- увеличение прибыли организаций-членов ассоциации;

– участие в разработке законопроектов, касающихся интересов организаций-членов ассоциации.

Ассоциация (союз) выступает по отношению к своим членам как координационный центр. Это главное отличие ассоциаций (союзов) от всех других видов некоммерческих организаций.

Ассоциация может иметь в собственности или в оперативном управлении здания, сооружения, жилищный фонд, оборудование, инвентарь, денежные средства в рублях и иностранной валюте, земельные участки и иное имущество, при этом ассоциации лишены права заниматься предпринимательской деятельностью.

Источниками формирования имущества ассоциаций в денежной и иных формах являются:

– регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);

– добровольные имущественные взносы и пожертвования;

– другие, не запрещенные законом поступления.

Органы государственной власти и органы местного самоуправления в пределах своей компетенции могут оказывать ассоциациям (союзам) экономическую поддержку в различных формах, в том числе:

– предоставление, в соответствии с законодательством, льгот по уплате налогов, таможенных и иных сборов и платежей ассоциациям;

– полное или частичное освобождение от платы за пользование государственным и муниципальным имуществом;

– предоставление, в соответствии с законом, льгот по уплате налогов гражданам и юридическим лицам, оказывающим материальную поддержку ассоциации (союзу).

Правовое регулирование в зарубежных странах имеет значительную специфику.

Например, в **Японии** юридическая регистрация ассоциации требует согласования в министерстве и осуществляется при условии, если ее цели способствуют общественному благосостоянию. В большинстве других стран этого не требуется.

В **США** Закон об ассоциациях регулирует деятельность некоммерческих объединений, к которым относятся профессиональные

объединения, гильдии, торговые ассоциации и др. Этим законом регламентируются разрешенные виды деятельности для каждого вида ассоциаций. Например, ограничивается политическая и законодательная (лоббистская) деятельность. Ассоциациям разрешается получать не облагаемые налогом благотворительные взносы.

Американское общество управляющих ассоциациями (ASAE) расположено в г. Вашингтоне (организовано в 1920 г.). В своей деятельности оно подчеркивает роль этики и социальной ответственности, сертифицирует бизнес-ассоциации на соответствие требованиям стандартов, поддерживает на должном уровне сумму знаний об управлении ассоциациями.

В ассоциациях применяется правило «открытых цен», согласно которой члены ассоциации обмениваются с ее главным офисом статистической информацией о ценах, заказах, поставках, закупках, издержках производства и сбыта, о произведенных товарах и наличных запасах, трудовых ресурсах.

Базовым правовым законом, регулирующим деятельность ассоциаций во **Франции**, являются Закон об ассоциациях от 1 июля 1901 г. Для получения статуса юридического лица учредителям достаточно подать уведомление о создании ассоциации в префектуру департамента или супрефектуру городского округа, где расположен руководящий орган ассоциации. Особо выделяется запрет на создание ассоциаций, цели которых противоречат «добрым нравам, или посягающие на территориальную целостность страны». Источниками финансирования ассоциаций прежде всего являются членские взносы, размер которых ограничен максимальной допустимой величиной. Наиболее крупные и значимые ассоциации могут получить статус «общественно полезные» (предусмотрено в законодательстве всех европейских стран), что дает право получать государственные субсидии и налоговые льготы.

Право граждан **Германии** на создание союзов и объединений закреплено в ст. 9 Гражданского кодекса ФРГ. Специальных норм, регулирующих деятельность именно этой категории организаций.

Во Франции и Германии в системе ассоциаций бизнеса действует преимущественный принцип: «один сектор (отрасль) – одна

ассоциация» и следующие основные функции представительство интересов, предоставление услуг и рыночная координация.

Законы ФРГ и Франции предусматривают, в ряде случаев, обязательное членство в ассоциациях, если таким ассоциациям государством делегированы некоторые функции. Такая ассоциация имеет гарантированное представительство во власти, монополию на региональном уровне.

В соответствии с законодательством **Италии**, существует две категории ассоциаций: признанные (зарегистрированные) и непризнанные (незарегистрированные) государством (Гражданский кодекс (утвержденный Королевским указом № 262 от 16 марта 1942 г., Постановление Министерства № 106 от 15 сентября 2020 года, определяющее процедуры регистрации юридических лиц в Едином национальном реестре субъектов третьего сектора RUNTS.. Зарегистрированная ассоциация получает статус субъекта третьего сектора ETS (Ente del Terzo Settore) и должна выполнять дополнительные требования (контроль осуществляет государственный орган), осуществлять преимущественно деятельность, представляющую общий интерес. Ассоциация может получить специальные льготы, такие как возможность получать взносы от государственных учреждений. Непризнанная ассоциация не требует особых формальностей при регистрации. Члены ассоциации, действующие от имени и по поручению непризнанной ассоциации, несут солидарную ответственность по социальным обязательствам

3.2. Методы управления слабоструктурированными системами

«Коллективный разум обычно показывает лучшие результаты, чем небольшая группа экспертов, даже если члены группы не владеют всеми фактами или ведут себя иррационально, поступая по-своему».

Мудрость толпы. Джеймс Шуровески

Управление в бизнес-ассоциации можно определить как бесструктурное — воздействие на членов ассоциации через создание стимулирующих факторов среды и без использования инструментов прямого

управления, а через создание факторов среды. Бесструктурное управление не адресовано конкретному объекту управления, оно основано на предположении, что объект внимания, восприняв и осознав полученную информацию, будет действовать более точно и эффективно.

Предприятие – член ассоциации полностью самостоятелен в своих решениях, но ассоциация содействует предпочтительности условий его деятельности. Ключевыми факторами при бесструктурном управлении оказываются информационное воздействие, создание возможностей, образование.

Когнитивный подход

Когнитивный подход ориентирован на структуризацию знаний о слабоструктурированной системе, для понимания основных процессов, протекающих в ней. При этом множество процессов описываются в виде модели экспертных знаний о законах и закономерностях функционирования системы, с преобладанием субъективных количественных и качественных оценок и лингвистических значений¹⁰⁸.

Существует несколько систем когнитивного моделирования: «Канва», «Ситуация», «Strice», «Mental Modeler», «FCM Expert», «ИГЛА» (Интеллектуальный Генератор Лучших Альтернатив), позволяющих осуществлять генерацию и отбор сценариев управления слабоструктурированными системами на основе нечетких когнитивных моделей¹⁰⁹.

Преимуществом нечетких когнитивных моделей В. Б. Силова перед другими видами моделей является хорошо развитый аппарат структурно-целевого анализа в виде нечетких когнитивных карт¹¹⁰.

¹⁰⁸ Захарова А. А. Нечеткие когнитивные модели в управлении слабоструктурированными системами. Информационные и математические технологии в науке и управлении» / А. А. Захарова, А. Г. Подвесовский, Р. А. Исаев. 2020 № 4 (20).

¹⁰⁹ Исаев Р. А. Математическое обеспечение и информационная технология поддержки нечетких когнитивных моделей управления слабоструктурированными социально-экономическими системами.

¹¹⁰ Силов В. Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке / Силов В. Б. М. : ИНПРО-РЕС, 1995

Под когнитивной моделью в наиболее общем виде понимают модель знаний эксперта (или группы экспертов) о самой системе, имеющих место в ней процессах, а также закономерностях и законах ее функционирования, представленных в форме когнитивной карты. При этом когнитивная карта является причинно-следственной сетью, которая отражает субъективное представление о системе, сформулированное исследователем (либо несколькими исследователями) посредством множества семантических категорий, называемых концептами или факторами, и причинно-следственных связей, заданных на множестве этих категорий¹¹¹. Она не дает точные, количественные характеристики СС, позволяя:

- обнаружить тенденции;
- моделировать сценарии саморазвития;
- моделировать сценарии управляемого развития;
- выявлять концепты, оказывающие наибольшее влияние на систему в целом и целевые концепты в частности, а также выявлять концепты, наиболее всего подверженные влиянию со стороны других концептов и в целом системы;
- определять точки наиболее эффективного приложения управляющих воздействий.

Имитационное моделирование

Одним из путей исследования процессов в слабоструктурированных системах является использование имитационных моделей. Имитационное моделирование — способ анализа сложной системы, который позволяет описать её поведение во времени максимально подробно и приближенно к тому, как эта система вела бы себя в заданных условиях на самом деле. Такие модели разрабатываются для того, чтобы проанализировать, достаточно ли ресурсов, эффективно ли они используются, какие «узкие места», затратные центры и трудоемкие функции негативно влияют на показатели.

¹¹¹ *Борисов В. В.* Нечеткие модели и сети / В. В. Борисов, В. В. Круглов, А. С. Федулов. М. : Горячая линия — Телеком, 2012. 284 с.

За основу модели прогнозирования результатов деятельности предприятия можно принять системную динамику Дж. Форрестера¹¹². Она предусматривает воспроизведение материальных, финансовых и информационных потоков во времени. При этом учитываются все значимые взаимосвязи, изменение рыночной ситуации, выбор управленческих решений. Представляются результаты моделирования в виде причинно-следственной диаграммы (схемы) изменения состояний.

Логическая схема действий при моделировании предусматривает:

- выбор рассматриваемых параметров предприятия;
- определение внешних воздействующих факторов;
- определение ключевых управленческих факторов воздействия;
- проведение расчета параметров предприятия на год $t + 1$ через корректировку их значения в год t .

Регрессионный подход

Методы анализа временных рядов позволяют исследователям выявить внутренние закономерности, проанализировать причинно-следственные связи между предшествующими и последующими наблюдениями. Авторегрессия – конкретный метод моделирования временных рядов, который предполагает, что текущее значение ряда зависит от предыдущих значений этого же ряда. Можно выделить два ключевых подхода к построению авторегрессионных моделей – логический и функциональный.

Функциональная авторегрессия представляет собой метод моделирования временных рядов, в котором зависимость между текущим значением ряда и предыдущими значениями выражается с помощью функциональных форм, такой подход может быть полезен в ситуациях, когда структура зависимостей в данных может быть наилучшим образом описана с использованием функций.

Логическая авторегрессия применяется для моделирования качественных временных данных, где значения ряда являются

¹¹² Форрестер Дж. Индустриальная динамика / Дж. Форрестер. М. : Прогресс, 1974.

категориальными или дискретными переменными. В данном случае зависимость между периодами времени выражается с использованием логических условий или правил, которые определяют изменения в значениях ряда.

По каждому направлению деятельности системы ставится стратегическая задача, определяются ресурсные ограничения, формируется сбалансированная система показателей, генерируется набор возможных действий.

В силу «ограниченной наблюдаемости» внутренних параметров системы имеет место неопределенность прогнозируемых отчетных показателей.

Планируемые последствия управленческих действий опираются на статистические закономерности, имевшие место в предшествующем периоде функционирования СС.

Теория групповых интересов

Ключевой проблемой для организации деятельности бизнес-ассоциации является согласование интересов отдельных групп предприятий и интересов общества. От правильного ее решения зависит устойчивость и стабильность отношения ассоциации и общества, легитимность и эффективность, динамика развития.

Теория групповых интересов одна из актуальных областей исследований ученых и практиков. Она развивается в работах В. Парето, А. Бентли, Д. Трумэна, Дж. Мэдисона, М. Олсона и др.

Ключевые положения, сформулированные А. Бентли¹¹³ (одного из основателей теории группового поведения) включают следующие принципы:

- группа является базовой единицей общества;
- поведение, личность, убеждение индивида могут рассматриваться только в контексте его деятельности в какой-либо группе;
- группа – это объединение граждан, рассматриваемых не как абстрактная физическая единица общества, а как массовая деятельность;

¹¹³ *Бентли А.* Процесс управления / А. Бентли. 1908 г.

- группа не связывает индивида участием только в одной группе, допускается его деятельность во многих группах;
- нет группы, у которой не было бы своего интереса;
- группы без интереса не существует;
- количество групп ограничивается лишь одним показателем – интересами, ради которых они созданы и действуют.

Концепция обязательности наличия и значимости интересов для поведения групп является одной из ведущих теоретических основ объяснения и выработки закономерностей в общественных процессах. А. Бенгли считает, что общий процесс развития – есть результат воздействия «групп, давящих друг на друга, формирующих друг друга и выделяющих групповые представления в обеспечении общественного согласия».

В работах Д. Трумэна развиваются принципы А. Бенгли, группа рассматривается не только как группа интересов, но и обладающая специфическими чертами, находящаяся в специфическом состоянии, осуществляющая специфическую деятельность¹¹⁴.

Рассматривая поведение групп, выделяют три основных модели взаимодействия групп интересов и государства:

- плюралистическая;
- демократическая;
- управляемая.

Плюралистическая модель предполагает, что:

- членство в группах является добровольным и ограниченным;
- группы имеют свободную или децентрализованную организационную структуру;
- интересы группы и правительства четко отделены друг от друга.

Признаки демократической модели:

- членство является обязательным;
- группы имеют централизованную структуру и разделяют действия своих членов;
- участники группы систематически участвуют в работе сообщества в осуществлении стратегического курса развития;

¹¹⁴ Трумэн Д. Управленческий процесс. Политические интересы и общественное мнение / Д. Трумэн. 1951.

– действует единая головная структура, представляющая все наиболее значимые деловые и промышленные интересы.

Управляемая модель характеризуется признаками:

– ассоциация структурируется как совокупность групп;

– членство в группах является принудительным;

– каждая группа имеет иерархическую структуру;

– группы контролируются центральным аппаратом в целях мобилизации ресурсов и поддержки единого курса;

– группы существуют для того, чтобы облегчать общий контроль.

С позиции значимости роли групп в общем процессе развития, группы можно разделить (Т. Мэттьюз):

– на инсайдеры,

– систематически контактирующие с правительством,

– аутсайдеры, не имеющих связей с правительством.

Олсон М. ввел иную классификацию, базируясь на наличии лидера внутри группы. Он выделил три классификационных группы:

– привилегированные группы – один из членов имеет мотив к добыванию коллективного блага, даже если необходимо взять все издержки на себя;

– промежуточные группы – ни один из участников не получает настолько значительной доли общей выгоды, чтобы иметь мотивацию обеспечивать это благо только самостоятельно (коллективное благо в равной степени может быть, а может и не быть обеспечено);

– латентные группы – действия отдельного участника ради обеспечения коллективным благом (так и его бездействие) не отражаются на других участниках в такой степени, чтобы у них появились причины реагировать.

Управление толпой

Управление совокупностью самостоятельных юридических лиц может использовать методы и инструменты управления «толпой». Ассоциацию можно интерпретировать как частный случай толпы со слабой сетевой структурой.

Толпой называется бесструктурное скопление людей, лишенных ясно осознаваемой общности целей, но взаимно связанных сходством эмоционального состояния и общим объектом внимания.

Фундаментальные положения теории управления толпой разработаны Дж. Шуровьевски¹¹⁵:

– коллективный потенциал большой группы людей (предприятий) всегда выше, нежели у избранных индивидов;

– ограничения отдельных несовершенных суждений, сведенные воедино верным способом, они трансформируются в потрясающе пронизательный коллективный разум;

– лучший способ для группы стать разумной – позволить каждому ее участнику думать и действовать как можно более независимо;

– группа выигрывает, когда ее участники свободно общаются между собой и учатся друг у друга, но переизбыток общения, как ни парадоксально, может понизить коллективный интеллект сообщества;

– уровень ответственности, который берет на себя группа, выше среднего, взятого каждым в условиях индивидуальных решений;

– группа абсолютно разных с профессиональной точки зрения людей может успешно принимать решения в самых различных областях;

– группа, в которой присутствуют правильная постановка задачи и правильные внутренние связи, может выбрать более мудрый путь развития.

Под управлением толпой понимается целенаправленное воздействие, как правило, информационное, на нее в целом или на отдельных участников, осуществляемое с целью обеспечения эффективного результата и требуемого поведения.

Основные управленческие правила:

– управление толпой находится в руках лидера;

¹¹⁵ *Шуровьевски Дж.* Мудрость толпы: почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство: пер. с англ. / Дж. Шуровьевски. М. : И. Д. Вильямс, 2007. 304 с.

— один из важных факторов, определяющих влияние лидера на толпу, — его обаяние;

— члены толпы инстинктивно покоряются тому, кто объявляет себя ее властелином (толпа всегда готова восстать против слабой власти), демонстрирует активность и решительность;

— воля лидера — это ядро, вокруг которого кристаллизуются и объединяются мнения членов толпы;

— главное свойство толпы — в ней легко распространяется циркулярная реакция (быстрая передача эмоциональной информации);

— задача лидера всегда предьявлять какие-либо идеи в цельных образах (умение предложить яркую и убедительную идею, способную мобилизовать членов толпы вокруг общей цели или идеала);

— при управлении толпой необходимо использовать прием «пробуждение разума», направленный на активацию рационального мышления у членов ассоциации.

Эффективное использование координирующим центром этих принципов при управлении толпой возможно только при глубоком понимании психологических механизмов массового поведения и наличия способности адаптировать стратегии под конкретную ситуацию. В этом контексте Джули Адамен, основатель консалтинговой компании Adamen Inc¹¹⁶, сформулировал следующие принципы управления толпой:

— принять ответственность за состояние сообщества и стремиться к его улучшению;

— заботиться о благополучии сообщества, как о людях, так и о финансовом состоянии (исполнять свою роль как представителя бизнеса и доверенного лица на благо других);

— проявлять любопытство — открытыми для новых знаний и искать информацию о том, что происходит в сообществе (научное любопытство позволяет обнаруживать проблемы и искать пути их решения);

¹¹⁶ 4 принципа управления сообществом. Proseoal. Seo ru. <https://www.proseoai.com/ru/seoru/>.

– проявлять смелость – принятие сложных решений и выполнение необходимых действий в интересах сообщества, даже если они вызывают недовольство или сопротивление у членов сообщества;

– проявлять осведомленность – обеспечить последовательную, ясную и информативную коммуникацию о том, что происходит в сообществе.

В работах Рябова Е.С. выделяются следующие принципы управления ассоциациями как организационного ресурса¹¹⁷:

– увеличивать упорядоченность внутренней среды ассоциации и сопротивляемость в отношениях с внешней средой коммерческих организаций за счет консолидации корпоративных интересов и действий;

– предопределять общность цели деятельности объединений;

– реализовать коммуникационную функцию в предпринимательском сообществе;

– аккумулировать опыт предприятий по согласованию действий, коммуникации с внешней средой, координации совместных усилий в различных сферах деятельности, прежде всего во взаимоотношениях с государственной властью и местным самоуправлением.

Члены правления должны стремиться к созданию лучшего будущего для сообщества и извлекать уроки из произошедшего. Разработка и применение стратегий управления, основанных на принципах эффективного поведения, поможет минимизировать риски и обеспечить безопасность сообщества. Для эффективного функционирования ассоциации необходимы добровольность и равенство членов, повышение прозрачности отношений и доверия между членами правления и руководителями предприятий, гласность и законность действий, участие каждого в жизни сообщества, ориентация на предотвращение конфликтов и недоумений.

¹¹⁷ Луков В. А. Объединение предпринимателей в современной России / В. А. Луков, Е. С. Рябов. М. : Национальный институт бизнеса. 2001. С.136.

3.3. Менеджмент в дирекции бизнес-ассоциации

«Важно, когда бизнес, компании на деле, конкретными решениями демонстрируют ответственность за страну, за регион, за город, в котором они работают, за специалистов в их коллективах, реализуют проекты в социальной сфере, в области защиты окружающей среды».

Владимир Владимирович Путин

Управление бизнес-ассоциациями допускает следующие модели управления:

- управление наемным персоналом;
- коллективное управление членами ассоциации.

Первая модель отличается более формализованной схемой принятия решений, но меньшей вовлеченностью членов ассоциации в деятельность центрального аппарата. Вторая – сопровождается активным участием членов ассоциации в координирующей управленческой деятельности, но более частой заменой руководства и задержками в принятии решений.

Особенности управления в ассоциациях и союзах вытекают из корпоративной природы и некоммерческого характера их деятельности.

Основные инструменты менеджмента:

- информационные базы данных общего пользования;
- виртуальные соглашения;
- нормативные положения Устава ассоциации;
- методические рекомендации по вопросам корпоративного менеджмента;
- управленческие рекомендации по типовым ситуациям предпринимательского состояния предприятия;
- типовые соотношения управленческого решения и результирующего отклика;
- экономическая оценка последствий изменения выпуска для региона (экономические, транспортные, трудовые, социальные, экологические).

Базовым документом бизнес-ассоциации является Устав. Его основные разделы:

- общие положения (статус, наименование, юридический адрес);
- правовое положение ассоциации (союза);
- предмет деятельности, цели, задачи;
- права и обязанности ассоциации;
- условия вступления в члены ассоциации;
- права, обязанности и ответственность членов ассоциации;
- органы управления;
- регламент контроля финансово-хозяйственной деятельности;
- имущество (состав, источники формирования);
- территориальные подразделения, филиалы;
- регламент реорганизации и ликвидации;
- условия корректировки устава.

Высшим органом управления бизнес-ассоциации (союза) является общее собрание ее членов. Если число членов ассоциации (союза) достаточно велико (более 100), высшим органом могут являться съезд, конференция или иной представительный (коллегиальный) орган, определяемый уставом в соответствии с законами об отдельных видах ассоциаций (союзов). Компетенция такого органа и порядок принятия им решений также определяются в соответствии с Гражданским кодексом и уставом корпорации (п. 1 ст. 65.3 ГК).

К компетенциям общего собрания относятся:

- утверждение устава;
- определение приоритетных направлений деятельности;
- определение принципов формирования и использования имущества; избрание членов органов управления;
- определение порядка приема в члены и исключения из числа членов;
- рассмотрение и утверждение отчетов о деятельности;
- назначение аудиторской организации или индивидуального аудитора;
- принятие решений о создании и прекращении деятельности филиалов и представительств;

- определения размера и способа уплаты членских взносов;
- рассмотрение и утверждение долгосрочных планов.

Как в любой корпорации (кроме хозяйственных товариществ), от имени ассоциации (союза) права и обязанности юридического лица осуществляет исполнительный орган (ст. 53 ГК). Для ассоциации это общее собрание членов Ассоциации, Совет Ассоциации и Исполнительный директор Ассоциации.

Члены Ассоциации осуществляют свое участие в Общем собрании через своего уполномоченного представителя.

Для осуществления текущего руководства деятельностью Ассоциации в период между созывами Общего собрания избираются постоянно действующий коллегиальный орган управления – правление, бюро правления, Совет Ассоциации, дирекция, руководитель постоянно действующего коллегиального органа управления – председатель правления (Совета) ассоциации и единоличный исполнительный орган Ассоциации – исполнительный директор бизнес-ассоциации (союза).

Основные функции дирекции Ассоциации:

- поддержание каждодневной операционной деятельности,
- координация внешних и внутренних коммуникаций с членами ассоциации, спонсорами и подрядчиками,
- документооборот;
- юридическое сопровождение;
- поддержка сайта ассоциации;
- регулярные новости и публикации на актуальные темы;
- e-mail-рассылки;
- опросы;
- разработка проектов ассоциации;
- поддержка инициатив лидеров;
- привлечение дополнительных доходов для финансирования проектов ассоциации, инициатив и бизнес-идей ее лидеров;
- управление доходами и расходами ассоциации;
- взаимодействие с налоговой службой;
- ведение бухгалтерских документов;
- проведение ежегодных конференций;

- организация обучения и совершенствования профессионального мастерства;
- лоббирование;
- выражение коллективного мнения;
- политическая деятельность.

В составе дирекции могут образовываться комитеты и комиссии по направлениям деятельности и оперативно возникающим задачам: по инвестиционной политике, интеллектуальной собственности, корпоративным отношениям, международному сотрудничеству, научно-образовательной политике, налоговой политике, социальному партнерству, техническому регулированию и др.

3.4. Оценка эффективности вхождения предприятия в бизнес-ассоциацию

*«Великие дела в бизнесе никогда не делаются одним человеком.
Они выполняются командой людей».*

Стив Джобс

Согласно теории социальных потрясений причинами создания бизнес-ассоциаций являются¹¹⁸:

- угрозы социальных дислокаций;
- преследование общей цели.

К положительным результатам работы бизнес-ассоциаций можно отнести:

- развитие рыночной среды;
- защиту прав собственности;
- стимулирование инвестиционной деятельности;
- сокращение расходов предприятий на маркетинг.

Бизнес-ассоциации могут собирать и предоставлять органам государственного управления и экономическим агентам информацию о состоянии конкретных рынков, обеспечивать координацию между фирмами в выработке и поддержании отраслевых стандартов,

¹¹⁸ Truman D. The governmental process: political interest and public opinion, New York, Knopf, 1951.

способствовать выходу местных компаний на новые рынки (в том числе экспортные) и внедрению новых технологий. В этом контексте ассоциации могут рассматриваться как «market-supplementing institution» (институт, дополняющий рынок)¹¹⁹. Ключевая функция ассоциаций — содействовать формированию социально ответственного бизнеса и цивилизованного рынка, лоббировать интересы предприятий — членов ассоциации, в контактах с органами власти.

При экономической оценке эффективности вхождения предприятия в бизнес-ассоциацию можно использовать два методических подхода.

Первый подход¹²⁰ заключается в сравнении комплексных (обобщающих) экономических и производственных показателей деятельности конкретного субъекта хозяйствования, являющегося членом отраслевого союза, в определенном временном лаге (в динамике) до вступления и после вступления в объединение (союз). Оценивая разницу показателей (до и после вступления), например, по уровню рентабельности основного производства, по объемам полученной выручки и чистой прибыли и т. д., можно сделать выводы об эффективности взаимодействия конкретного субъекта хозяйствования с отраслевым союзом.

Второй подход — опирается на оценку получаемого эффекта от реализации уставного функционального направления работы союза в конкретном экономическом субъекте, например, за календарный (финансовый, производственный) год. При этом осуществляется суммирование отдельных экономических эффектов по каждому реализованному мероприятию.

Третий подход — расчет экономического эффекта от предоставленных отраслевым союзом услуг, включая дополнительные услуги, реализуемые в рамках дополнительно заключенных договоров между исполнительной дирекцией и членом союза (например, разработка

¹¹⁹ Яковлев А. А. Бизнес-ассоциации и их роль в процессах модернизации в России / А. А. Яковлев, А. Ю. Зудин, В. В. Голикова // *Общественные науки и современность*. 2011. № 3. С. 26–35.

¹²⁰ Алиева Т. А. Организационно-экономические основы эффективного функционирования отраслевых союзов и ассоциаций в АПК региона.

инвестиционного или инновационного проекта, стратегии развития предприятия, бизнес-плана для получения кредита и т. п.).

Ассоциация позволяет участникам одного рынка:

- обмениваться новыми идеями;
- анализировать различные подходы к ведению бизнеса;
- ускорять технологическое развитие;
- содействовать созданию благоприятного предпринимательского климата, принятию законов, отражающих интересы всех участников;

- организовывать обмен лучшими практиками ведения бизнеса;
- перенимать опыт работы других организаций.

Конкретными выгодами компании от участия в бизнес-ассоциации оказываются:

- возможность влиять на стратегию развития отрасли;
- сокращать расходы на выставки за счет единого стенда от Ассоциации;
- содействовать продвижению продукции в определенных регионах, на определенных секторах рынка;
- общаться с коллегами при обсуждении общих проблем, обмена опытом;
- использовать интеллектуальные, финансовые, технические, организационные и иные ресурсы участников Ассоциации;
- использовать ресурсы инвесторов, сотрудничающих с Ассоциацией;
- экономить на обучении и повышении квалификации сотрудников;
- экономить за счет совместного приобретения результатов исследований, статистики, аналитики;
- экономить на проведении исследований рынка.

Ассоциация – отличный ресурс для освещения работы компании, её продукции и актуальных новостей. Ассоциация развивает индустрию маркетинговых услуг, создает прозрачную и эффективную систему взаимодействия между всеми участниками рынка, активно разрабатывает и внедряет отраслевые стандарты, проводит бизнес-исследования и составляет рейтинги индустрии, привлекает

инвестиции. Такие ассоциации называют ассоциациями эффективного бизнеса. Их база:

- четкие правила, стандарты, технологии и методики создания и ведения бизнеса;
- использование показателя эффективности как оценки успеха компаний – членов ассоциации;
- адаптация под условия внешней среды.

Она оказывает всем своим членам правовую, консалтинговую и информационную поддержку, если их права нарушаются.

3.5. Риски при управлении бизнес-ассоциацией

*«Сила команды в каждом отдельном ее члене.
Сила каждого отдельного члена в команде».*

Фил Джексон

Управление рисками не может быть обособленной деятельностью. Как определено международным стандартом ISO¹²¹, основным назначением эффективного риск-менеджмента является интеграция в принятие решений по основным направлениям деятельности и функциям организации.

Среди теоретиков, внесших реальный вклад в развитие теории риска, можно выделить таких ученых, как А. П. Альгин, Дж. М. Кейнс, А. Маршалл, О. Моргенштейн, Ф. Найт, Дж. Нейман, Б. А. Райзберг, В. В. Черкасов.

А. Маршалл рассмотрел проблемы возникновения экономических рисков, сформулировал основы неоклассической теории риска. Дж. М. Кейнс ввел в науку понятие «склонность к риску». Дж. Нейман разработал теорию риска, отражающую взаимосвязь понятий «неопределенность» и «риск».

Принятое определение риска – вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

¹²¹ ISO 31000–2018 Risk management.

Причины возникновения риска: природные явления, случайность в событиях, неполнота информации, ограниченность ресурсов.

Базовые принципы при управлении рисками:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- следует предугадывать последствия риска.

Важной ролью управления рисками может быть разработка и внедрение системы показателей, которая бы удовлетворяла потребностям руководства организации в понимании тенденций и оценке достигнутого результата, его прогнозов (показатели деятельности, индикаторы риска и т. п.).

Составляющие риска в деятельности бизнес-ассоциации

Системный риск:

- риск восприятия ассоциации как «группы узких интересов», а не как представителя всей отрасли;
- неспособность консолидировать ресурсы внутри широкой отрасли из-за недостаточного доверия предприятий друг к другу и к руководству ассоциации;
- потенциальная или реальная конкуренция со стороны других ассоциаций;
- потеря репутации;
- недоверие фирм друг к другу и к политике правительства.

Предпринимательский риск:

- возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством и реализацией продукции, товаров и услуг;
- логистический срыв;
- ошибка в инновационности разработки;
- снижение качества;
- потеря конкурентоспособности.

Финансовый риск:

- колебания курса валют;
- повышение налогов и банковских ставок;

- инфляция;
- изменение цен.

Ресурсный риск:

- обеспеченность водой, электроэнергией, теплом, кадрами;
- доступность ресурсов.

Экологический риск:

- изменение климата;
- изменение норм выбросов и платы за них.

Законодательный риск:

- изменение законов.

Управленческий риск:

- неуверенность руководства;
- малый опыт работы;
- ошибки в планировании, потеря интереса.

Экономические последствия:

- ущерб;
- снижение дохода;
- потери имущества;
- уменьшение оборота.

Все риски так или иначе связаны с бизнесом. Могут быть постоянными или временными (приходящими), зависят от факторов устойчивого развития. Риски классифицируют и по степени возможного урона, который может быть нанесен в результате того или иного события (допустимый, критический, катастрофический).

Значимость экономических последствий связана с масштабом предприятия и измеряется как относительное значение потерь по отношению к общей выручки или общему доходу.

Члены ассоциации (союза) несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам. Размер и порядок взыскания с ее членов устанавливается Уставом. Правонарушения в сфере налогового, трудового, экологического права влекут административную и уголовную ответственность.

Деятельность по проведению анализа рисков бизнеса можно разделить на следующие этапы:

- мониторинг, контроль, аудит;

- выявление источника возникновения рисков,
- определение работ, на которых угроза нежелательного развития событий наиболее велика;
- оставление перечня угроз, которые могут проявиться при осуществлении задуманных задач;
- определение целесообразности действий с позиции возможных негативных событий и обстоятельств;
- оценка вероятности наступления риска;
- расчет значений рисков, которые допустимы для деятельности организации;
- определение степени возможного урона, при превышении которого последуют отрицательные последствия для бизнеса;
- выявление действий, которые необходимо осуществить для снижения или полной ликвидации рисков;
- страхование рисков.

При выполнении этих работ возможно возникновение управленческих рисков (рисков второго уровня), что вызывается:

- чрезмерным вниманием к прошлым и настоящим рискам без тщательного рассмотрения будущих угроз;
- некомпетентностью персонала;
- запаздыванием в принятии решений, касающихся минимизации и ликвидации рисков;
- ошибкой в оценке значимости риска;
- отсутствием опыта в ликвидации угроз.

Рекомендации для руководства бизнес-ассоциации при оценке рисков: составляйте каталог рисков, классифицируйте риски, привлекайте экспертов и специалистов для оценки рисков.

4. БИЗНЕС-АССОЦИАЦИЯ КАК ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ

*«Если все будут двигаться вперед вместе,
успех придет сам собой».*

Генри Форд



Виды бизнес-ассоциаций

Бизнес-ассоциация как «институт развития»

Показатели деятельности бизнес-ассоциации

4.1. Виды бизнес-ассоциаций

«Командная работа — это способность работать сообща ради общей цели. Способность направлять индивидуальные достижения на достижение целей организации. Это топливо, которое позволяет обычным людям добиваться необычных результатов».

Эндрю Карнеги

Основой для создания союзов становится сходный характер технологических процессов, взаимозависимое развитие хозяйства, синхронный рост технико-экономического уровня связанных производств, необходимость комплексного использования сырья и других ресурсов, диверсификация.

В зависимости от целей деятельности ассоциации (союзы) могут быть классифицированы на несколько групп:

- во-первых, созданные для представления и защиты общих, в том числе профессиональных, интересов участников таких объединений (членов корпорации);
- во-вторых, для достижения общественно полезных целей (т. е. цели ставятся не «узко корпоративные», а направленные на благо неопределенного круга лиц, всего общества или его отдельных групп);
- в-третьих, создаваемые для иных не противоречащих закону и имеющих некоммерческий характер целей.

Бизнес-ассоциации представляют собой важный элемент структуры многих российских рынков, оказывающий определенное влияние на поведение их участников. В первую очередь в деятельность ассоциаций вовлечены наиболее сильные игроки, обладающие определенной властью, высоким уровнем конкурентоспособности. Участие в ассоциациях позволяет им и использовать, и усиливать свою рыночную власть¹²².

¹²² Юсупова А. Т. Ассоциации бизнеса как фактор конкурентоспособности российской экономики: особенности формирования и взаимодействие с государством.

Типовые модели деятельности ассоциаций в координатах «активность членов и активность дирекции» имеют пять вариантов:

1. Общественное объединение (минимальные обязательства, ориентация на пиар акции, представительство) — максимальная активность дирекции при минимальной активности членов.

2. Лоббирование интересов (продвижение и защита предпринимательских интересов, участие крупных компаний) — минимальная активность дирекции при максимальной активности членов.

3. Договорная площадка (обсуждения совместной позиции, отношений с властью, разработка нормативных документов, проведение исследований рынка) — средний уровень активности.

4. Деловой клуб (неформального общения широкого круга участников) — минимальная активность сторон.

5. Инновационная структура (нацеленность на развитие) — максимальная активность сторон.

Инновационная модель необходима для превращения ассоциаций бизнеса в фактор экономического и социального развития. Отличительными признаками инновационной модели являются:

- понимание перспектив развития общества и экономики;
- социальная ответственность;
- корпоративная этика;
- ориентация на развитие членов ассоциации;
- значительные организационные и финансовые ресурсы;
- финансовая, организационная, административная, кадровая автономия.

Четыре источника дохода:

- заработок;
- пожертвования;
- членские взносы;
- бюджетные деньги (грант, субсидии).

Все разнообразие форм и схем управления деятельностью предпринимательских объединений можно свести к трем основным типам:

1. *Ассоциация, управляемая добровольцами.* Эта модель способствует активному участию в деятельности ассоциации всех ее членов. При этом руководство прекрасно осведомлено об их потребностях

и стремится максимально их удовлетворить. Недостатки схемы: длительный процесс принятия решения, отсутствие организационного контроля, частая смена политики, зависящая от выбора новых должностных лиц.

2. *Ассоциация, управляемая наемным персоналом.* Главные преимущества этой модели — лучшая координация, быстрое принятие решений, строгий контроль над ресурсами. Недостатки: члены ассоциации теряют интерес к ее деятельности, их трудно вовлечь в работу комитетов и комиссий. Между наемным персоналом и членами ассоциации возможно недопонимание.

3. *Модель сбалансированного лидерства.* Эта модель обладает всеми преимуществами двух предыдущих. Она требует четкого разграничения обязанностей и ответственности главного выборного и главного штатного должностного лица. При этом для эффективного функционирования ассоциации необходим эффективный лидер.

В книге «Принципы руководства ассоциациями», в главе, посвященной организации, планированию и контролю, авторитетный специалист по теории и практике руководства ассоциациями Ли Ван Бремен пишет: «Один из признаков, отличающих ассоциацию от коммерческой организации, — более четкое разделение управления и осуществление принципов деятельности (политики). Во многих ассоциациях параллельно действуют и добровольные структуры. Эти подразделения, занятые административной деятельностью и осуществлением политики, являются основными составляющими подсистемы управления. Штат осуществляет административные функции, добровольцы делают политику».

Исходя из профиля деятельности, различают:

- профессиональные ассоциации;
- зонтичные ассоциации;
- ассоциации комплексного партнерства.

Ассоциации комплексного партнерства являются наиболее «продвинутыми», поскольку отвечают принципам многостороннего сотрудничества в целях развития. Как правило, в комплексные объединения входят представители промышленности, сами компании,

представители государственного управления, а также эксперты, представители аналитических агентств или научных учреждений.

Классическая саморегулируемая организация (СРО) со страхованием ответственности членом.

Также СРО выходит на государственный уровень для представления собственных интересов: в частности, члены СРО присутствуют на заседаниях Госдумы. В партнерах значится Российский союз промышленников и предпринимателей и Торгово-промышленная палата РФ.

Законом «О некоммерческих организациях» определены принципы работы некоммерческих организаций в зависимости от отдельных организационных форм. Данный документ также регулирует возможные способы поддержки Некоммерческих организаций, которые оказываются органами государственной власти или органами местного самоуправления. Требования данного закона направлены на все некоммерческие организации, которые созданы на территории Российской Федерации.

По источникам поступления средств выделяют:

– *внутренние поступления* денежных средств в некоммерческую организацию – это взносы, внесенные учредителями организации, которые были получены в результате деятельности по реализации уставных целей Некоммерческой организации;

– *внешние поступления* денежных средств в некоммерческую организацию – это поступления, выплачиваемые из государственного бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

4.2. Бизнес-ассоциация как «институт развития»

«Мы должны вызывать, а не ждать вдохновения, чтобы начать дело. Действие всегда порождает вдохновение. Вдохновение редко порождает действие».

Фрэнк Тиболт

Способность бизнес-ассоциации выступать в роли инструментов развития подчеркивают многие исследователи и реализуют многие региональные и отраслевые структуры Союза промышленников и предпринимателей.

Чарльз Сабел один из первых акцентировал внимание на этой роли бизнес-ассоциаций, подчеркивая способность ассоциаций активно влиять на предпочтения участников, преобразовывать их, конструировать их новые интересы. Дэвил Старк развивал эту идею в последующем.

В работе Heckelman D. выполнен анализ степени влияния бизнес-ассоциаций на развитие национальной экономики в различных странах. Показано, что имеется очевидная связь степени развития страны и значимости бизнес-ассоциаций как национального института развития. Специфика конкретной страны, ее уровень промышленного развития оказывают влияние на значимость бизнес-ассоциаций. Например, в слабо развитых странах проявляется интерес бизнес-ассоциаций к собственному развитию, даже в ущерб национальным интересам. Для развитых стран корреляция интересов ассоциации и уровня развития национальной экономики существенная.

Из теоретических разработок, выполненных различными авторами, выделим две принципиально разные позиции исследователей, отличающиеся базовыми взглядами на роль и принципы функционирования бизнес-ассоциаций.

В работах Ольсона М., Хеккельмана Д. К., Коатса и др. формулируется критический подход к роли бизнес-ассоциаций^{123, 124}. Он базируется на приоритетных представлениях теории «групповых интересов»:

– коллективные действия предпринимателей преследуют специальные (частные) интересы и не могут стать источником общественных благ;

– наличие «групп интересов» в конкретной национальной экономике замедляет экономическое развитие;

– малые группы (меньшинства) могут перераспределять национальный продукт в свою пользу;

¹²³ *Olson M.* The rise and decline of nations.: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities. New Haven: Yale University Press. 1982. ISBN 978-0300030792, p. 126.

¹²⁴ *Heckelman J.C.* (2007) Explaining the Rain: The Rise and Decline of Nations after 25 Years // Southern Economic Journal. Volume 74.

– активность «групп интересов» (измеренная числом бизнес-ассоциаций) негативно влияет на инвестиции;

– эффект производства «общественных благ» в результате деятельности бизнес-ассоциаций может возникать, только если в экономике отсутствуют развитые институты рыночной инфраструктуры;

– влияние предпринимательских объединений на решения, принимаемые в сфере экономической политики, крайне ограничено, крупные предприятия напрямую взаимодействуют с правительством.

Фундаментальное исследование деятельности бизнес-ассоциаций, проведенное Д. Дувановой, Р. Донером, Б. Р. Шнайдером, Д. Родриком, А. Ю. Зудиным, В. В. Голиковой и др., завершается следующими положительными выводами о роли бизнес-ассоциаций¹²⁵:

– ассоциации предпринимателей – это одна из институциональных новаций, возникающих для решения вопросов, с которыми государство не справилось;

– бизнес-ассоциации могут стать для правительства инструментом «обратной связи» с бизнесом, источником информации о нарушениях прав собственности и возникающих барьерах в развитии предпринимательства;

– основная функция бизнес-ассоциаций – предоставление защиты своим членам;

– бизнес-ассоциации не являются панацеей от всех бед, но они не являются и их источником;

– благоприятные на первый взгляд условия для формирования бизнес-ассоциаций не всегда приводят к их появлению;

– бюрократическая коррупция может стать стимулом к развитию бизнес-ассоциаций;

– в условиях слабого развития рыночных механизмов в стране бизнес-ассоциации могут стать инструментом координации,

¹²⁵ *Duванова D.* 2013. *Building Business in Post-Communist Russia, Eastern Europe, and Eurasia: Collective Goods, Selective Incentives, and Predatory States.* New York: Cambridge University Press. Казун А. П. Пересматривая роль бизнес-ассоциаций в России на посткоммунистическом пространстве: от групп интересов к защитным организациям.

который обеспечивает взаимопонимание между компаниями и правительством, создает атмосферу доверия и стимулирует экономическое развитие;

– бизнес-ассоциации – институт самоорганизации, обеспечивающий координацию между фирмами, уменьшающий издержки.

– Р. Донер и Б.Р. Шнайдер, рассматривая роль бизнес-ассоциаций как института развития, выделяют источники «институциональной силы»:

– масштаб бизнес-ассоциации (их доля на рынке);

– наличие селективных стимулов (маркетинговые услуги, экспортные квоты и лицензии, контроль над импортом, информация с внешних рынков, техническая помощь, роль посредника в отношениях с агентами государства);

– эффективность системы принятия решений (способность учитывать предпочтения крупных предприятий; гибкая «подстройка» внутреннего устройства к изменениям в членской базе и задачам ассоциации; прозрачность решений, касающихся распределения ресурсов; широкие возможности для обсуждения членами всех вопросов).

В 1981 г. Остин Смит сформулировал, что факторами, влияющими на добровольное решение о вхождении организации в ассоциацию, являются¹²⁶:

– ожидаемый уровень вклада других;

– сравнительная отдача от интегральной экономической деятельности и политической активности (лоббирования) ассоциации.

Сопоставляя мнения различных авторов о значимости бизнес-ассоциаций, можно сделать вывод, что эффективность работы конкретной бизнес-ассоциации зависит от значительного числа факторов внешних и внутренних условий ее деятельности. Это прежде всего готовность законодательства в стране к восприятию бизнес-ассоциаций как составляющей общего механизма управления экономикой, масштабом деятельности, квалификации и активности руководства бизнес-ассоциации.

¹²⁶ *Austin Smith D. Voluntary Pressure Groups // Economica. 1981. Vol. 48. Issue 190.*

Анализ результатов исследований позволяет сформулировать: формулу бизнес-ассоциации как «института развития», инструментов, механизмов и методов поддержки предприятий – членов бизнес-ассоциации.

Формулу бизнес-ассоциации как «института развития» можно записать следующим образом:

Масштаб + Эффективное управление.

Конкретными управленческими действиями, направленными на содействие развитию предприятий – членов ассоциации, являются:

- модернизация и диверсификация продукции членов ассоциации;
- установление и выполнение стандартов качества;
- развитие экспорта;
- обеспечению защиты прав собственности;
- развитие рыночной инфраструктуры;
- предоставление ценной информации и технической помощи;
- влияние на решения предприятия-членов ассоциации, побуждая их инвестировать в новые технологии;
- разработка проектов развития (стратегии) сектора;
- участие в законодательной деятельности;
- доступ к принятию государственных решений по профильным вопросам¹²⁷.

Информация, подготавливаемая менеджментом бизнес-ассоциации и предоставляемая ее членам:

- активизирует обмен знаниями в контексте инновационного развития;
- расширяет доступ участников к новым, актуальным источникам знаний;

¹²⁷ Зудин А. Ю. Ассоциации бизнеса и кооперация между российскими предприятиями. Институт анализа предприятий и рынков ГУ – ВШЭ / А. Ю. Зудин, В. В. Голикова. <https://conf.hse.ru/data/2011/08/08/1268229375/conf3.pdf>.

- содействует установлениям партнерских связей;
- облегчает координацию при совместных производственных работах.

Экономические инструменты поддержки со стороны дирекции ассоциации:

- взаимное сотрудничество в рамках Ассоциации;
- получение грантов федеральных органов исполнительной власти, местных органов самоуправления субъектов Российской Федерации, различных фондов;
- содействие продвижению на рынке предприятий – членов ассоциации, их торговых марок, товаров, работ, услуг;
- содействие повышению имиджа и доверия потребителя к продукции членов ассоциации;
- содействие в развитии региональных, межрегиональных и международных деловых и торговых связей;
- поощрение членов ассоциации и других лиц за активную работу по выполнению уставных целей ассоциации, внесение предложений;
- ходатайство в органы государственной власти по награждению государственными наградами и присвоению почетных званий работникам членов Ассоциации.

Совокупность механизмов и методов поддержки инновационной деятельности в рамках промышленных бизнес-ассоциаций вытекает из их целей и задач. Можно выделить несколько групп таких действий:

- финансовые;
- организационные.

Инновационная активность членов ассоциации может поддерживаться через следующие финансовые механизмы:

- организация совместных инвестиций;
- создание совместных исследовательских проектов;
- внедрение в регионах инвестиционного налогового вычета в части отдельных расходов (на образование, повышение квалификации, проектную работу);

– привлечение бюджетных средств для улучшения условий труда, снижения экологических выбросов;

– ускорение трансфера инновационных технологий.

Организационные механизмы:

– лоббирование получения предприятием средств на инновационные проекты;

– поддержка патентной защиты результатов исследовательской работы;

– использование национальных и региональных премий поддержки ответственного бизнеса, за вклад в решение стратегических национальных задач, в достижение национальных целей развития экономики;

– включение членов бизнес-ассоциации в число участников национальных и региональных проектов (кадры, производительность труда, передовые инженерные школы и др.);

– разработка с региональной властью программ поддержки бизнеса (инвестиционные проекты с налоговой льготой; гранты на разработку конструкторской документации; промышленная ипотека – льготный кредит; субсидия на модернизацию оборудования; субсидия на уплату лизинговых платежей; обучающие программы; поручительство по кредитам и др.);

– стимулирование внутренних кооперационных цепочек через создание системного интегратора;

– разработки и внедрение механизмов прикладного и проектно-го обучения в организациях среднего и высшего профессионального обучения, в целях устойчивого обеспечения кадрами предприятий – членов бизнес-ассоциации;

– содействие предоставлению земельных участков без торгов и с льготной арендной платой под проекты развития и импортозамещения;

– снижение барьеров в доступности финансовых ресурсов и осуществлении внешнеэкономической деятельности;

– поддержка (финансовая и нефинансовая) предприятий на новых и международных рынках.

4.3. Система показателей, характеризующая деятельность бизнес-ассоциации

«Если проблему можно разрешить, не стоит о ней беспокоиться. Если проблема неразрешима, беспокоиться о ней бессмысленно».

Далай Лама

Основные принципы организации деятельности бизнес-ассоциации:

- прозрачные каналы коммуникаций укрепление доверия, поддержка информирования, координация взаимодействия;
- эффективное финансовое планирование и контроль, оптимальное распределение ресурсов, структурированный план, прозрачность отчетности;
- стратегическое распределение резервных фондов, финансовая защита, долгосрочная устойчивость и стабильность сообщества;
- планирование работ по содержанию имущества, регулярные проверки, плановые ремонтные работы сохранение материальных активов;
- поощрение чувства сопричастности, поощрение членов сообщества, активная вовлеченность в коллективные цели;
- внедрение технологических решений, автоматизированные системы связи, платформенные решения;
- соблюдение нормативно-правовых норм, сокращение рисков, информирование об изменениях;
- стратегия упреждения конфликтов, протоколы разрешения споров, быстрое и справедливое решение;
- практики устойчивого развития, экологические инициативы, энергоэффективность, снижение отходов.

Совокупность показателей, характеризующих деятельность Ассоциации, разделяются на *три основные группы, которые в свою очередь делятся на подгруппы:*

- оценки деятельности отдельных членов ассоциации;
- оценки деятельности ассоциации в целом;
- оценки деятельности исполнительной дирекции ассоциации.

В основе всей совокупности показателей ассоциации лежат результаты деятельности ее участников.

Показатели предприятия

С позиции принципов, целей, задач и предназначения ассоциации можно выделить следующие подгруппы показателей оценки деятельности предприятий – структурных единиц ассоциации:

- итоговые интегральные показатели деятельности (вклад в отраслевые и региональные достижения) – А;
- показатели инновационного развития – АА;
- количество материально-технических, научно-технических и других ресурсов, вовлеченных в хозяйственную деятельность, выгоды от членства в ассоциации – ААА;
- показатели, характеризующие динамику деятельности (настораживающие сигналы, устойчивость деятельности) – В и С.

Анализ деятельности членов Ассоциации выполняется исполнительной дирекцией на основе представляемой ими информации за истекший календарный год, а также иной информации, получаемой от членов Ассоциации по отдельным запросам и иных источников достоверной информации.

Одной из глобальных проблем для современного российского бизнеса является сохранение конкурентоспособности и поддержание активности в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды. Исходя из этого, совокупность показателей деятельности членов ассоциации ориентирована на оценку предпринимательского потенциала, предпринимательской активности, предпринимательской экосистемы, предпринимательских рисков.

Система показателей формируется по уровням детализации и уровням управленческого анализа.

Выделяется три уровня показателей:

- первый уровень – итоговые показатели деятельности;
- второй уровень – изменение показателей (первая производная во времени) по сравнению с предшествующим периодом;
- третий уровень – динамика изменения показателей (вторая производная во времени) по сравнению с предшествующим периодом.

А. Управленческие сигналы первого уровня (масштаб деятельности):

- выручка;

- добавленная стоимость;
- фонд оплаты труда;
- интегральные налоговые отчисления в федеральные фонды;
- интегральные налоговые отчисления в региональные фонды.

АА. Управленческие сигналы первого уровня (инновационная деятельность):

- импортная зависимость;
- технологическое лидерство;
- объём реализованных новшеств;
- качество продукции;
- занимаемая доля на рынке;
- узнаваемость и популярность бренда;
- численность работников,
- квалификация персонала (качество персонала),
- производительность труда;
- автоматизация труда;
- условия труда.

ААА. Управленческие сигналы первого уровня (Количество материально-технических, научно-технических и других ресурсов, вовлечённых в хозяйственную деятельность):

- рентабельность продаж;
- эффективность дистрибьюторской сети;
- сотрудничество с контрагентами;
- стоимость компании.

В. Управленческие сигналы второго уровня – сопоставление значений показателей первого уровня в смежных временных интервалах

$$b_{ij}(t) = a_{ij}(t) - a_{ij}(t-1),$$

где $a_{ij}(t)$ i -й показатель первого уровня j -го предприятия в год t ; $b_{ij}(t)$ i -й показатель второго уровня j -го предприятия в год t .

С. Управленческие сигналы третьего уровня – сопоставление показателей второго уровня в смежных периодах:

$$c_{ij}(t) = b_{ij}(t) - b_{ij}(t-1),$$

где $c_{ij}(t)$ i -й показатель третьего уровня j -го предприятия в год t .

Степень воздействия на показатели $a_{ij}(t)$, $b_{ij}(t)$ и $c_{ij}(t)$:

– со стороны руководства предприятия характеризуют эффективность управления;

– со стороны дирекции могут рассматриваться как эффективность деятельности дирекции ассоциации.

Интегральный показатель, характеризующий деятельность предприятия, имеет вид –

$$J_j(t) = J_j^1(t) + J_j^2(t) + J_j^3(t) = \sum_i \alpha_{ij} a_{ij}(t) + \sum_i \beta_{ij} b_{ij}(t) + \sum_i \gamma_{ij} c_{ij}(t),$$

где α_{ij} , β_{ij} , γ_{ij} – коэффициенты значимости показателей.

Показатели ассоциации в целом

Полезность ассоциации в целом определяется интегральной эффективностью, результативностью и устойчивостью деятельности предприятий – членов ассоциации. Интегральный показатель группы предприятий (по отраслям, регионам) вычисляются как сумма достижений предприятий – членов ассоциации –

$$J(t) = \sum_j k_j (\sum_i \alpha_{ij} a_{ij}(t) + \sum_i \beta_{ij} b_{ij}(t) + \sum_i \gamma_{ij} c_{ij}(t)),$$

где k_j – коэффициенты значимости j -го предприятия.

Показатели деятельности дирекции ассоциации

Специфическая роль дирекции ассоциаций определяет соответствующий набор подгрупп показателей ее деятельности:

– показатели деятельности дирекции (управляющего совета) ассоциации (затраты, привлеченные средства, эффективность);

– вклад дирекции ассоциации в результат деятельности членов (прирост выручки, снижение расходов, повышение предпринимательского потенциала);

– эффективность стратегической деятельности по наращиванию предпринимательского потенциала членов ассоциации (законодательные инициативы, обучение кадров, маркетинговые исследования, аналитическая оценка деятельности отрасли и др.);

– полезность членства (основной принцип Ассоциации – выгода от членства для каждой входящей в нее компании. Размер членского

вноса не сравним с набором выгод и преимуществ, сервисов и услуг, доступом к БД и базам знаний, который получают члены Ассоциации).

Оценивая деятельность дирекции ассоциации, можно рассмотреть следующие направления ее деятельности:

1. Насколько эффективно Совет функционирует в ключевых сферах своей деятельности?

2. Выполняются ли поставленные цели и задачи?

3. В полной ли мере реализуется потенциал?

4. Эффективно ли организована работа?

5. Позволяет ли культура и атмосфера работы дирекции вести конструктивную дискуссию?

6. Эффективно ли выстроены коммуникации с членами ассоциации?

7. Каковы дальнейшие направления развития дирекции и как повысить эффективность его работы?

Дирекция должна знать свои сильные и слабые стороны и возможности для осуществления конструктивных перемен. Следовательно, деятельность дирекции и отдельных его членов (как и любого другого элемента системы управления) нуждается в периодической и беспристрастной оценке.

Методический подход к построению системы оценок дает Российский кодекс корпоративного поведения. Он содержит три основные группы показателей, используемые при проведении оценки дирекции ассоциации в целом и отдельных его членов¹²⁸.

I. Показатели, вытекающие из основных целей и задач дирекции.

1.1. Наличие и качество необходимых внутренних документов (положений), разработка или утверждение которых является обязанностью дирекции. Если таковых нет или они не соответствуют требованиям законодательства, можно сделать вывод: одна из главных функций дирекции – стратегическое управление компанией – не исполняется должным образом.

¹²⁸ Аксенов И. Как оценить деятельность совета директоров. Управление компанией. № 11, 2004.

1.2. Эффективность защиты интересов участников корпоративных отношений (факты подачи жалоб, исков, обращений; реакция дирекции на эти факты; рассмотрение на заседаниях дирекции вопросов, связанных с конфликтами интересов).

1.3. Эффективность системы контроля за деятельностью менеджмента (методика оценки работы исполнительного директора и дирекции; ежегодное проведение такой оценки; характер и формы взаимодействия с менеджерами).

1.4. Предоставление менеджерам консультаций по вопросам, связанным с реализацией корпоративной стратегии.

1.5. Управления рисками (дирекция не может и не должна сама управлять рисками, однако обязана обеспечить создание такой системы и разработать политику управления рисками).

1.6. Соблюдение компанией российского Кодекса корпоративного поведения.

II. Показатели, связанные с порядком работы и составом дирекции.

2.1. Наличие плана деятельности дирекции, распределение обязанностей среди членов дирекции.

2.2. Количество и регулярность заседаний, а также соотношение очных и заочных заседаний.

2.3. Факты обсуждения важных вопросов на заочных заседаниях.

2.4. Количество острых вопросов, вынесенных на заседания, и характер развернувшихся дискуссий.

2.5. Наличие полных и подробных протоколов заседаний.

2.6. Наличие приложений к протоколам, в которых излагаются особые мнения членов дирекции.

2.7. Наличие в утвержденной процедуре голосования требования о единогласном принятии решений по наиболее важным вопросам.

2.8. Качество информационного обеспечения деятельности.

2.9. Наличие комитетов дирекции (особенно комитета по аудиту) и эффективность их работы.

2.10. Соответствие структуры дирекции задачам этого органа управления и особенностям ассоциации.

2.11. Профессиональная подготовка членов дирекции.

2.12. Роль председателя в функционировании дирекции и характер взаимодействия председателя с директорами и менеджерами предприятий.

III. Показатели, характеризующие деятельность отдельных членов дирекции.

3.1. Участие в деятельности дирекции.

3.2. Посещение заседаний.

3.3. Подготовка вопросов для обсуждения на заседаниях.

3.4. Активность на заседаниях и характер голосования в процессе принятия решений (если член дирекции постоянно голосует против или воздерживается, это должно насторожить лиц, проводящих оценку).

3.5. Одобрение решений, впоследствии оказавшихся неэффективными.

3.6. Участие в защите прав предприятий-членов ассоциации. Проведение консультаций и оказание помощи менеджерам в решении вопросов, связанных с реализацией корпоративной стратегии.

3.7. Личностные характеристики члена дирекции и их влияние на эффективность его работы (умение работать в коллективе, доступность для общения, способность отстаивать свои взгляды, умение считаться с чужим мнением, этические стандарты деятельности).

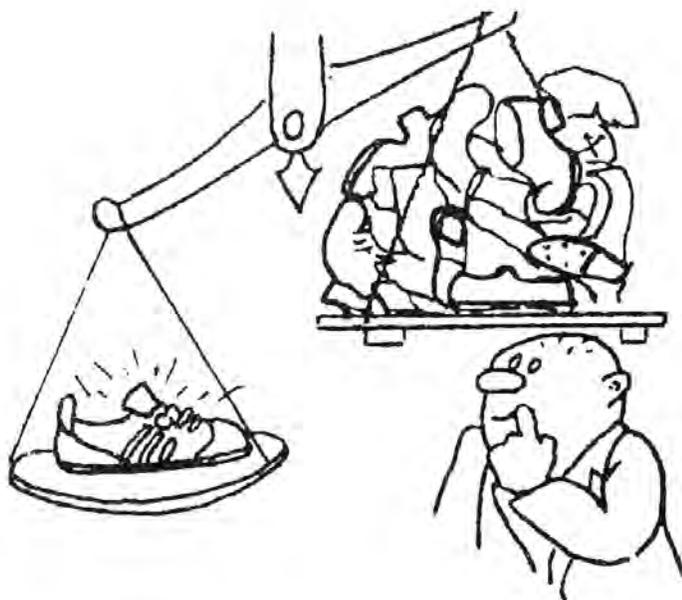
Если каждый из этих факторов оценить в баллах f_n , то интегральная оценка эффективности деятельности дирекции ассоциации составит:

$$F = \sum_n f_n.$$

5. МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ – ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*«Бизнес — это не только создание богатства,
но и создание ценности для общества».*

Габриэль Гарсиа Маркес



Модель поведения — игра с природой без противодействия

Статистический прогноз

*Анализ массивов данных предприятий с помощью алгоритмов
искусственного интеллекта*

5.1. Модель поведения — игра с природой и с совершенной информацией

«Бизнес — это как велосипед. Чтобы сохранить равновесие, вы должны двигаться».

Альберт Эйнштейн

Осуществляя свою деятельность, предприятие сталкивается с проблемой принятия решения в условиях множества факторов, влияющих на само решение. В подобных случаях для прогнозирования результатов деятельности предприятия можно пользоваться математическими моделями матричных игр, которые помогают формализовать сложившуюся ситуацию, оценить важность влияющих факторов, выбрать предпочтительное управляющее воздействие.

Прогноз показателей деятельности предприятия на ближайший период опирается на возможные изменения внешних f_i и внутренних h_j воздействующих факторов, степень управленческого влияния u_n . Выбирая состав показателей, следует учесть: «Любую деятельность можно оценивать, пользуясь лишь одним критерием: ее полезностью для общества» (Альфред Адлер).

Модель расчета показателей предприятия B_k имеет вид

$$B_k = F_k(f_i, h_j, u_n).$$

В качестве воздействующих факторов можно выделить:

— **внутренние воздействующие факторы предприятия:**

- изменение выручки;
- изменение активов;
- изменение рентабельности капитала;
- изменение спроса на продукцию;
- доля продукции в рыночном спросе;
- экспорт продукции из региона;
- международный экспорт продукции;
- импортная зависимость;
- своевременность выполнения заказов;

– *воздействующие факторы внешней среды:*

- ВРП региона;
- промышленное производство;
- экспорт региона;
- импорт региона;
- доля ВРП региона в ВВП страны;
- ВРП на душу населения;
- инвестиции в основной капитал на душу населения;
- использование производственных мощностей;
- прирост населения;
- инфляция;
- валютный курс.

Состав учитываемых факторов должен удовлетворять условиям; значимость, избыточность, доступность, полнота.

Для выявления причинно-следственных связей между показателями предприятия и воздействующими факторами можно использовать различные методические подходы:

- модели теории игр;
- статистический прогноз;
- анализ массивов данных с помощью алгоритмов искусственного интеллекта.

С позиций теории игр рассматриваемая задача относится к задачам принятия решений в условиях неопределенности. При локальном рассмотрении одного предприятия модель принятия решений является моделью «игры с природой». В этом случае под «природой» понимается совокупность вероятностных факторов, влияющих на показатели предприятия – эффективность результата его деятельности.

В «играх с природой» вторым игроком является «природа», которая изменяется случайным образом. Это может улучшать или ухудшать положение предприятия. Неопределенность проявляется через изменение влияющих факторов: колебание спроса; нестабильность экономической ситуации; изменение курса валют; колебание уровня инфляции и т. д.

В качестве оценки решения можно использовать следующие типовые критерии:

- критерий Вальда;
- критерий максимакса;
- критерий Гурвица;
- критерий Сэвиджа;
- критерий Байеса;
- критерий Лапласа;
- критерий Ходжа-Лемана;
- критерий Гермейера–Гурвица;
- обобщенный критерий Гурвица с расчетом эффективности;
- критерий минимакс;
- множество Паретто.

В модели «игра с природой» показатели предприятия представляются в виде платежной матрицы B , где каждый элемент B_{nk} – это показатели предприятия при n -й стратегии, выбранной руководством предприятия и k -й ситуации по составу влияющих факторов:

$$B_{nk}(t+1) = B_{nk}(t) + F_{nk}(t+1),$$

где F_{nk} – изменение показателей предприятия при выбранной n -й стратегии действий и реализации k -й ситуации по внешним условиям в год $(t+1)$.

Наряду с матрицей B_{nk} вводится матрица рисков (вероятностей) возникновения ситуаций, альтернативных событий r_k .

Необходимо выбрать стратегию предприятия (совокупность мероприятий), обеспечивающую предпочтительные результаты.

Критерии оценки прогнозируемых показателей предприятия имеют вид:

1. Критерий Вальде (критерий пессимизма). В соответствии с этим критерием следует применять самую осторожную стратегию, которая сведет к минимуму вероятность (риск) проигрыша и доставит минимальную прибыль:

$$\max \min B_{nk}(t+1).$$

Этот критерий совпадает с нижней ценой «игры».

2. Критерий максимума (оптимистический). Этот критерий предполагает, что «природа» будет максимально комфортная для предприятия. Можно выбирать самые рискованные стратегии:

$$\max \max B_{nk}(t + 1).$$

3. Критерий Гурвица – ориентирован на установление баланса между случаями крайнего пессимизма и крайнего оптимизма при выборе стратегии путем взвешивания обоих исходов с помощью коэффициента оптимизма. (Критерий Гурвица занимает промежуточное значение между критерием Вальде и критерием максимума):

$$\max (\lambda \min B_{nk}(t + 1) + (1 - \lambda) \max B_{nk}(t + 1)).$$

Ответственное лицо, принимающее решение, определяет значение экспертного коэффициента λ .

4. Критерий Сэвиджа (критерий сожалеющего пессимиста) позволяет выбрать вариант стратегии с меньшей величиной риска по сравнению с более высоким, первоначально ожидаемым уровнем риска. Этот критерий анализирует возможные риски от применения каждой из стратегий и выбирает такую стратегию, которая обеспечивает приемлемые потери. Риски по каждой стратегии определяются по формуле:

$$\max B_{nk}(t + 1) - B_{nk}(t + 1).$$

5. Критерий Байеса (критерий математического ожидания) предполагает выбор в качестве оценки стратегии математического ожидания:

$$\max \sum_k B_{nk}(t + 1) r_{nk}.$$

6. Критерий Лапласа представляет собой упрощенную максимизацию математического ожидания полезности, когда справедливо предположение о равной вероятности уровней спроса, что избавляет от необходимости сбора реальной статистики:

$$\max \sum_k B_{nk}(t + 1) / K.$$

7. Критерий Ходжа-Лемана базируется одновременно на критериях Вальде и Байеса. Матрица решений дополняется столбцом,

составленным из средних взвешенных (с постоянными весами) математического ожидания и наименьшего результата каждой строки. Отбирается тот вариант решения, в строке которого стоит наибольшее значение этого столбца:

$$\max (\lambda (\max \sum_k B_{nk} (t+1) r_{nk}) + (1-\lambda) (\max \min B_{nk}(t+1))),$$

где λ – параметр достоверности информации о распределении вероятностей состояний природы.

8. Критерий Гермейера-Гурвица:

$$\max (\lambda (\max \sum_k B_{nk} (t+1) r_{nk}) + (1-\lambda) (\min \sum_k B_{nk} (t+1) r_{nk})).$$

9. Обобщённый критерий Гурвица с расчётом эффективности (критерий пессимизма-оптимизма) позволяет учесть весь спектр возможных выигрышей при выборе стратегии:

$$\max (\lambda (\max B_{nk}(t+1)) + (1-\lambda) (\min B_{nk}(t+1))).$$

10. Множество Парето – это набор всех компромиссных решений, которые удовлетворяют принципу Парето: нет такого решения, которое бы улучшило хотя бы одну из целей, не ухудшив при этом другие. Построение множества Парето позволяет получить полную картину компромиссов между различными критериями и найти оптимальные точки на границе множества Парето.

Получая прогноз показателей деятельности предприятия, дирекция бизнес-ассоциации рассчитывает интегральные характеристики:

- устойчивость развития;
- финансовая безопасность и др.

Эти характеристики позволяют выбрать меры поддержки, если необходимо скорректировать ожидаемые результаты деятельности. Позиция дирекции бизнес-ассоциации при этом близка к высказыванию Далай-ламы «Наша главная цель в этой жизни – помогать другим. И если вы не можете им помочь, хотя бы не причиняйте им вреда»¹²⁹.

¹²⁹ Read more: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.56359938-67d2798f-c87db00b-74722d776562/https/www.legit.ng/1329045-30-quotes-helping-awaken-compassion-you.html

5.2. Статистический прогноз

«Чтобы добиться успеха в бизнесе, необходимо заставить других видеть вещи таким, какими их видите вы».

Джон Х. Паттерсон

Прогнозирование – это методы оценки показателей предприятия в будущем периоде на основе анализа тенденций, выявления закономерностей. К ним относятся статистические, экспертные, математические методы моделирования.

Эффективность бизнеса – это комплекс статистических показателей, характеризующих успешность результатов деятельности предприятия. Эти показатели могут быть количественными и качественными.

К количественным финансовым показателям эффективности бизнеса относятся: выручка, прибыль, рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, рентабельность выручки по чистой прибыли, рыночная стоимость компании.

Вторую группу количественных показателей образуют оценки использования труда персонала: производительность труда; текучесть персонала; доля сотрудников, прошедших профессиональное обучение.

Третья группа – оценка эффективности производственных процессов: длительность производственного цикла; время выполнения заказов; объем запасов.

Четвертая группа – качество продукции: выход годного, затраты на исправление брака, доля рекламаций, доля занимаемого рынка.

Их положительное изменение по итогам отчетного периода характеризует улучшение эффективности бизнеса, отрицательное изменение свидетельствует от неэффективности бизнеса. Разнонаправленное изменение показателей требует более детального изучения итогов деятельности. Для этого используют отчет о движении денежных средств, отчет о прибыли и убытках, финансовый баланс. Материалы этих отчетов позволяют оценить эффективность бизнеса предприятия.

Качественными показателями оценки эффективности бизнеса являются: индекс лояльности клиентов, индекс удовлетворенности клиентов, эффективность персонала. Эти показатели формируются на основе опросов и измеряются в условных единицах (доли, баллы, проценты).

Стабильность показателей является гарантией успешности результатов деятельности, но при выбранной стратегии развития требуется неуклонный рост значения показателей эффективности.

Предприятие признается эффективным, если:

- результирующие показатели его деятельности выше, чем у конкурентов;
- имеет место положительное изменение показателей, по сравнению с предшествующим периодом.

Мониторинг показателей эффективности бизнеса заключается:

- расчете показателей за отчетный период;
- сравнении показателей смежных временных интервалов;
- выявлении тенденции изменения (за несколько периодов времени);
- выявлении причин изменения значений показателей.

Оценки эффективности определяют правильность и обоснованность решений менеджмента.

Прогнозирование, основанное на использовании методов статистического анализа ретроспективных данных, допустимо в том случае, когда между прошлым и будущим имеется определенная причинно-следственная связь. Анализ ретроспективных данных служит надежной основой для прогноза будущих действий, однако прогностические оценки, полученные методом статистического анализа, подлежат корректировке на основе факторов, влияние которых ожидается в будущем.

Алгоритм построения прогнозов методом статистического анализа состоит из следующих шагов:

- формируется временной ряд показателей за последние периоды (2–4 года);
- делается предположение о виде графика изменения показателей;

- с использованием метода наименьших квадратов строится функция прогнозирования;
- рассчитывается прогнозируемое значение на будущий период;
- выполняется корректировка прогнозируемого значения с учетом влияющих факторов.

Точность прогноза зависит от объема и точности собранной информации, квалификации работников, разрабатывающих прогноз, интервала прогнозирования.

Математическая модель прогноза показателей предприятия имеет вид

$$\begin{aligned}
 B_k(t+1) &= B_k(t) + \Delta_k(t+1) + \beta_k(t+1), \\
 \Delta_k(t+1) &= f(\Delta_k(t), \Delta_k(t-1), \Delta_k(t-2), \Delta_k(t-3)), \\
 \beta_k(t+1) &= \varphi(f_i(t+1), h_j(t+1), u_n(t+1))
 \end{aligned}$$

где $\Delta_k(t+1)$ – статистическое изменение показателя, являющаяся статистической функцией f от изменений в предшествующие периоды; $\beta_k(t+1)$ – изменение показателя под воздействием внешних f_i и внутренних h_j воздействующих факторов, а также управленческих решений u_n в год $t+1$.

Сравнение $B_k(t+1)$ и $B_k(t)$ является основанием для выработки поддерживающих мероприятий со стороны дирекции ассоциации совместно с руководством предприятия.

5.3. Анализ массивов данных предприятий с помощью алгоритмов искусственного интеллекта

«Если вас нет в Интернете, то вас нет в бизнесе».

Майкл Дел

Деятельность предприятий окружена огромными объемами данных, которые руководству приходится анализировать при управленческих решениях. Применение технологий искусственного интеллекта значительно повышает эффективность, точность и своевременность анализа.

По данным опроса Big Data Executive Survey, опубликованного в январе 2018 г. компанией NewVantage Partners, подавляющее

число руководителей (97,2 %) ведущих компаний и корпораций Fortune 1000 отметили, что их компании инвестируют в создание технологий больших данных и внедрение решений на основе искусственного интеллекта. Среди опрошенных руководителей 76,5 % отметили, что технологии больших данных расширяют возможности применения технологий искусственного интеллекта для их компаний. Результаты опроса свидетельствуют, что руководители видят тесную взаимосвязь между возможностями большими данными и технологиями искусственного интеллекта¹³⁰.

Искусственный интеллект может взять на себя анализ информационных потоков и выявление складывающихся тенденций. Нейросети могут оперативно определять закономерности в массивах данных и выделять значимую информацию. Она, в свою очередь, может быть использована для построения стратегии поддержки компаний, оценки последствий от изменения внутренних и внешних факторов, влияния их на показатели эффективности деятельности предприятий. Выявление скрытых закономерностей обеспечивает своевременное принятие управленческих решений.

Основные функции, выполняемые программными системами искусственного интеллекта:

- выявление закономерностей и тенденций, корреляции в обширных наборах данных, скрытые взаимосвязи и тенденции;
- поддержка прогностической аналитики, создание прогностических моделей, прогнозирование будущих результатов, тенденций;
- генерация отчетов, текстовая интерпретация данных, анализ данных из различных источников и создание отчета с ключевыми показателями, выводами и рекомендациями.

Данные — самая ценная часть любой организации. Они могут помочь бизнесу развиваться в современном конкурентном мире и повышать удовлетворенность клиентов. Однако это зависит от того, насколько полезны проанализированные данные и полученные выводы.

¹³⁰ Naumen. <https://blog.naumen.ru/rirealizatsiia-mietodov-iskusstviennogho>. Дата обращения: 12.03.2025.

Среди программных средств искусственного интеллекта отметим Tableau, IBM Watson Analytics, RapidMiner.

Tableau – инструмент аналитики и визуализации данных. С его помощью можно группировать и анализировать данные, собрать некоторые специфические виды данных, например географические или датированные, создавать мультимедийные визуализации и отчеты.

GitHubCopilot – выполняет кодирование и анализ наборов данных, визуализацию полученных результатов. Программная основа этой системы языка Python, Go, JavaScript.

ChatSpot – диалоговый CRM-бот HubSpot. Система автоматизирует составление отчетов по данным, выполняет математические расчеты и составляет прогнозы.

Microsoft Power BI – выполняет сортировку и визуализацию данных, позволяет создавать модели машинного обучения, выполняет анализ данных.

Akkio – инструмент анализа и прогнозирования данных в различных областях (продажи, маркетинг и др.).

Эффективность применения технологии искусственного интеллекта иллюстрирует ряд конкретных примеров его использования:

- «Инновационные технологии в бизнесе» – время реагирования на угрозы информационной безопасности сократилось на 70 %, а точность их анализа увеличилась до 30 %;

- SberDevices – встроенная функция автоматического подведения итогов встреч позволила в два раза сократить время на подготовку протоколов совещаний;

- Уралхим – время на получение достоверной информации сократилось с 24 часов до 5 секунд, на 60 % быстрее стало проходить обучение новых сотрудников;

- Knauf – автоматизирован процесс создания контента и сократился бюджет для решения маркетинговых задач;

- «Центр информационных технологий» – время на создание контента социальных сетей сократилось в два раза, вовлеченность пользователей увеличилась на 75 %;

– Data Инновации – среднее время обработки запроса в системе управления знаниями компании сократилось на 20 %, удовлетворенность клиентским сервисом выросла на 50 %, производительность сотрудников выросла вдвое;

– Segmentable – время анализа рынка – от сбора данных до готовых решений – сократилось от нескольких месяцев до одной недели.

Этапы взаимодействия с программной системой искусственного интеллекта:

– сбор, структурирование и подготовка данных. Искусственный интеллект может автоматически собирать данные из различных источников и преобразовывать их в удобный формат для дальнейшего анализа. Это позволяет значительно сократить время и усилия, затрачиваемые на этот процесс;

– предварительный анализ данных. Искусственный интеллект может проводить первичный анализ данных, выявлять основные тенденции, паттерны, и аномалии, выделять ключевые переменные и факторы, которые могут влиять на результаты анализа;

– глубинный анализ данных. Искусственный интеллект позволяет выявить скрытые взаимосвязи и паттерны в данных, дать более точный прогноз на основе имеющихся данных;

– визуализация и интерпретация результатов. Искусственный интеллект может помочь создать наглядные графики, диаграммы и визуализацию анализа данных как основу для бизнес-анализа и управленческих решений.

Применительно к контролю за деятельностью предприятий с позиции дирекции Союза промышленников применение технологий ИИ направлено на поиск взаимосвязи между массивом данных о деятельности предприятия (отчетные данные) и массивом данных о региональном предпринимательском климате. Задача поиска их корреляции фактически отвечает на вопрос: «Что может произойти или скорее всего произойдет?»

В работе ученых Томского политехнического университета показано, что использование программных средств искусственного интеллекта по сравнению с корреляционным анализом оказывается

на 10 % точнее¹³¹. Основу исследования составила база данных 550 компаний.

Интеллектуальная система, созданная пермскими учеными¹³², высчитывает возможность попадания под санкции на основе нескольких параметров: отрасли деятельности компании, числа ее упоминаний в СМИ, прибыли и объема реализации, темпов роста и типа отчетности. Для каждой фирмы она высчитывает значение от 0 до 100, где меньше 50 означает минимальный риск попадания в санкционные списки, а более 50 – высокий.

Достоверность нейросети около 90 %. Система будет полезна для компаний, инвесторов и регулирующих органов, которые смогут использовать эти прогнозы для принятия решений.

Состав данных о показателях предприятия $a_i(t)$ – i -й показатель предприятия за период t , и изменении показателей $\Delta a_i(t)$:

Состав данных о региональном предпринимательском климате $B_k(t)$, изменение показателей $\Delta B_k(t)$.

На основании статистики предшествующего периода необходимо построить зависимость:

$$\Delta a_i = \sum_k f_{ik} \Delta B_k, \quad i = 1, \dots, n; \quad j = 1, \dots, m.$$

Здесь f_{ik} – коэффициенты пропорциональности, характеризующие связь между изменениями показателей предприятия и изменением факторов предпринимательского климата.

Зная коэффициенты f_{ik} и ожидаемые показатели внешней среды предпринимательства на период $(t + 1)$, можно оценить возможное значение показателей предприятий в следующем временном периоде:

$$\Delta a_i(t + 1) = \sum_k f_{ik} \Delta B_k(t + 1).$$

Этапы обработки данных:

¹³¹ Darko B. Vukovic, L. Spitsina, E. Gribanova, V. Spitsin, I. Lyzin. Performance of Retail Market Firms: Regression and Machine Learning Methods. *Mathematics* 2023, 11(8); <https://doi.org/10.3390/math11081916>.

¹³² Гуреев К. А. Применение современных VI-панелей мониторинга финансового состояния предприятий России в процессе проведения экономических исследований и принятия на их основе объективных управленческих решений / К. А. Гуреев, Е. Г. Гуреева, В. А. Черных. // *Master's Journal*. 2023. № 2.

– первый этап – сбор и подготовка данных (для успешного анализа данных необходимо собрать и структурировать информацию);

– второй этап – предварительный анализ данных (искусственный интеллект может проводить первичный анализ данных, выявлять основные тенденции, паттерны и аномалии);

– третий этап – глубинный анализ данных (искусственный интеллект может применять различные методы и алгоритмы для более детального и точного анализа данных);

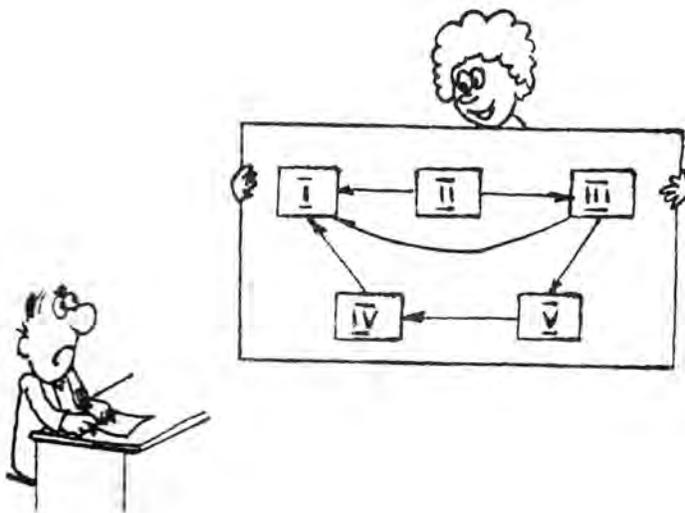
– четвертый этап – визуализация и интерпретация результатов.

Применяя технологии ИИ, можно сократить трудоемкие процедуры анализа и ускорить выработку необходимых управленческих решений.

6. ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

*«Сколько всяких ходов и выходов в этом финансовом мире!
Целый лабиринт подземных течений! Немного прозорливости,
немного сметки, немного удачи – время и случай –
вот что по большей части решает дело».*

Теодор Драйзер



Индекс деловой активности среды предпринимательства

Рейтинг комфортности бизнеса

Рейтинг глобальной конкурентоспособности

Рейтинг руководителей предприятий

6.1. Индекс деловой активности – анализ предпринимательской среды

Если вас не поддерживает общественное мнение, вы не сможете выиграть. Если же общественность за вами, вы не сможете проиграть».

Авраам Линкольн

Использование индексов как инструмента поддержки управленческих решений имеет место в различных областях. Основная цель применения индексного метода – исследование тенденций изменения экономических показателей в динамике, сравнение их фактических уровней с запланированными или базисными, прогноз на их основе макроэкономических изменений, оценка изменений под воздействием управленческих решений. Показатель, построенный в виде индекса, иллюстрирует относительное изменение в сравнении с его уровнем за предшествующий период или в сравнении с аналогом.

Индивидуальный индекс характеризует изменение отдельного признака, сводный – обобщенную характеристику нескольких признаков.

Широко применяется расчет индексов для характеристики: курсов валют, капитала предприятий, цен товаров, потребительского спроса, оплаты труда, благосостояния. Наиболее известны фондовые индексы Доу-Джонса, DAX, РТС (характеристика фондовой биржи). Одними из первых на российском рынке появились индексы АК&М (с сентября 1993 г.): сводный, промышленный и финансовый.

Первым биржевым индексом был индекс Dow Jones Transportation Average. Созданный в 1884 г., объединивший 11 крупных транспортных компаний США. Сегодня это индекс Dow Jones Industrial Average – сумма цены всех акций, поделенная на число компаний.

Для характеристики предпринимательского климата в стране используют индексы: потребительских настроений, покупательной способности населения, неопределенности, экономической свободы,

конкурентоспособности страны и эффективности правительства, человеческого развития и др.

Индекс деловой активности предприятия необходим для оценки его эффективности и конкурентоспособности, динамичности развития, эффективности использования экономического потенциала, выработки управленческих решений.

Вопросами построения агрегированных экономических показателей, занимались многие отечественные и зарубежные ученые: Д. А. Аакер, Э. Дж. Долан, К. Д. Кэмпбелл, А. В. Амбросьев, А. А. Адамов, Н. Айзенберг, Г. Д. Гребнев, Э. Б. Ершов, П. Кевеш, Н. С. Казинец, А. А. Конюс, Г. В. Крыксин, А. А. Марков, М. С. Матыцин, О. В. Мясникова, С. М. Никитин, В. В. Новожилов, Н. С. Рогожина, З. В. Солонина, Н. С. Четвериков, И. Фишер и др.

Большинство из этих работ посвящены макроуровню. В методических разработках и в практической работе отсутствует единый подход к оценке деловой активности. Это влечет необходимость систематизации подходов и увязки методов расчета со спецификой рассматриваемых объектов анализа.

Деловая активность предприятия проявляется в динамике развития, эффективности использования капитала, эффективном управлении ресурсами предприятия. В финансовом аспекте деловая активность отражается в скорости оборота средств. Проводимые в последнее время исследования ориентированы на детализацию показателей, учитываемых при расчете индекса деловой активности.

При одном подходе деловая активность — это увеличение объема продаж и расширение рынков сбыта, при другом — это оценка эффективности предприятия в целом¹³³. В иной трактовке деловая активность организации — это способность к достижению экономического роста, прибыльности и финансовой устойчивости, конкурентной устойчивости, рациональной организации и управления, а также эффективного использования материально-технических,

¹³³ Борщева А. В. Эффективные технологии анализа деловой активности и рентабельности организации / А. В. Борщева, М. Хайк // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 3. С. 5.

трудовых, финансовых, технологических и информационных ресурсов¹³⁴.

Разработка методологии расчета индексов предусматривает:

- изучение опыта мониторинга соответствующего объекта;
- выбор состава показателей;
- разработку алгоритма расчета сводного индекса предприятий;
- разработку алгоритма расчета индекса деловой активности группы предприятий;
- интерпретацию результатов.

Существует два методических подхода при расчете индексов:

- статистический метод, основанный на объективных экономических показателях;
- опросный метод, учитывающий субъективные оценки экспертов (они называются диффузионными, так как отражают мнение самих участников экономических процессов).

Если разделить экономические индикаторы на опережающие и запаздывающие, то статистические индикаторы деловой активности являются запаздывающими, а диффузионные – опережающими.

При использовании статического метода выделяют специальные индексы, базирующиеся на сравнении абсолютных и стоимостных величин в сравниваемых периодах. Это индексы Уолша, Фишера, Эджворта, Лайсперса, Сато-Вартии, Тернквиста, Пааше и др. Они достаточно детально проработаны.

На их основе вычисляют показатели:

- реализации;
- прибыльности;
- оборачиваемости активов;
- ликвидности;
- рентабельности;
- производительности труда и др.

Индекс деловой активности r_i вычисляется как сопоставление значений показателей V_i в смежных периодах:

$$r_i = V_i(t + 1) / V_i(t).$$

¹³⁴ Сусленникова М. А. Методика комплексной оценки деловой активности организации / М. А. Сусленникова // Бизнес и общество. № 2 (14). 2017. ISSN 2409-6040 2.

Если выделить абсолютное значение показателя и цену за единицу, то будем иметь:

$$r_i = (\pi_i(t + 1) V_i(t + 1)) / (\pi_i(t) V_i(t)).$$

При факторном анализе величины $r_i(a_j)$, $\pi_i(a_j)$ и $V_i(a_j)$ рассматриваются как функции различных признаков a_j .

Для расчета сводного количественного индекса деловой активности предлагается следующая схема расчета:

$$F = (\text{доля позитивных } r_i) + 0,5 (\text{доля нейтральных } r_i) + 0 (\text{доля отрицательных } r_i).$$

В работе В. В. Бочарева деловую активность предприятия предлагается измерять с помощью качественных критериев (широта рынков сбыта, деловая репутация предприятия, его конкурентоспособность, наличие постоянных поставщиков и покупателей готовой продукции) и количественных критериев (объем продаж готовой продукции и услуг, прибыль, величина авансированного капитала, эффективность использования ресурсов предприятия)¹³⁵. Г. В. Савицкая предложила оценивать деловую активность предприятия на основании финансовых показателей деятельности предприятия: рентабельность совокупных активов; рентабельность собственного капитала; эффективность использования заемных средств; коэффициент оборачиваемости авансированного капитала; коэффициент оборачиваемости оборотного капитала; продолжительность оборота оборотного капитала.¹³⁶

В работах Г. В. Амбросьева показаны особенности оценки деловой активности банков и банковской деятельности, на основе диффузионных индексов разработана методика мониторинга деловой активности банков и банковской системы¹³⁷. Предложенный

¹³⁵ Бочарев В. В. Комплексный финансовый анализ / В. В. Бочарев. СПб. : Питер, 2005. С 172–176.

¹³⁶ Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учеб. пособие. 6-е изд., стер. / Г. В. Савицкая. Минск : Новое знание, 2006. 485 с.

¹³⁷ Амбросьев Г. В. Мониторинг деловой активности банков / Г. В. Амбросьев. // Сервис в России и за рубежом. № 6 (25), 2011.

сотрудниками Института экономики РАН индекс деловой активности по базовым сферам экономики учитывает ряд макроэкономических показателей, характеризующих социально значимые сферы экономики – платные услуги населению, внешнеторговый оборот¹³⁸. Г. Д. Гребнев в своих работах на основе процессного подхода показал взаимосвязь показателей деловой активности и финансового состояния, осуществил группировку показателей деловой активности с учетом их роли в экономическом анализе¹³⁹. В работах А. М. Кремерова выделены компоненты деловой активности: производственная, инновационная, инвестиционная, финансовая, трудовая, интеллектуальная и маркетинговая, предложена модель многоуровневого описания деловой активности в виде индексов роста и развития¹⁴⁰.

Для характеристики деятельности предприятия и выработки необходимых стратегических решений локальной оценки r_i недостаточно. Требуется ее сопоставление с аналогичными оценками других предприятий и изменением макроэкономических показателей, сравнивая тенденции и тренды. Интерпретация r_i в такой системе оценок позволит получить правильную интерпретацию ситуации, а следовательно, и выработать оптимальные управленческие решения.

Однако в практическом анализе при оценке индекса деловой активности используют опросный экспертный метод, где оценка – это специальные показатели, характеризующие изменение состояния и складывающиеся условия для экономики предприятия. Соответствующая совокупность индексов рассчитывается

¹³⁸ Френкель А. А. Построение индекса деловой активности по базовым сферам экономики / А. А. Френкель;

Я. В. Сергиенко, О. Н. Матвеева. // Научный вестник ИЭП им. Гайдара. № 2. 2017. С. 38–43.

¹³⁹ Гребнев Г. Д. Анализ показателей налоговой нагрузки на примере промышленного предприятия Оренбургской области. / Г. Д. Гребнев // Материалы научно-практической конференции. Под общ. ред. д.т.н. В. А. Бондаренко. Оренбург : изд-во ГОУ ОГУ, 2003. С. 243–245.

¹⁴⁰ Кремеров А. М. Деловая активность компании в экономической среде / А. М. Кремеров // Организатор производства. № 5. 2011.

и анализируется применительно к национальному, региональному, отраслевому уровням, а также отдельных предприятий и организаций. Высокая (относительная) оценка деловой активности означает рост бизнеса, низкая – регресс.

В развитых странах мониторинг деловой активности проводится правительственными органами, центральными и инвестиционными банками, ассоциациями, школами бизнеса, исследовательскими центрами. В США, Германии, Великобритании, Франции, Швейцарии, Японии, России регулярно проводится мониторинг деловой активности на национальном уровне, на уровне отраслей, секторов, регионов и предприятий.

При детализации по функциональным областям деятельности предприятия, можно выделить:

- промышленный индекс;
- торговый индекс;
- финансовый индекс;
- индекс ресурсной базы;
- потребительский индекс.

Первым в мире разработанным индексом деловой активности был индекс ISM (разработан в 1931 г. во времена Великой депрессии, когда важно было получать всеобъемлющую и своевременную экономическую информацию). Индекс ISM характеризует изменения в промышленности и в сфере услуг. В настоящее время анкеты получают более 400 компаний – членов ассоциации из 20 отраслей промышленности. Для расчета индекса используют показатели – характеристики: заказов, продукции, материально-технических запасов, занятости, цен на экспорт и импорт. Индекс ISM публикуется в первый рабочий день каждого месяца.

Индексы оценки деловой активности применяются во всех развитых странах: в Японии – TANKAN (ежеквартально публикуется банком Японии, он отражает состояние крупной промышленности через показатели: заказы, продукция, занятость, материально-производственные запасы, цены на экспорт и импорт); в Германии в 1949 г. появился индекс IFO; в Великобритании – индекс PMI (с 1991 г.), Китае – PMI Caixin (с 2009 года); с 2007 г. рассчитывается

PMI для Еврозоны; в России – «Индекс предпринимательской уверенности» (публикуется Росстатом).

Деловая активность предприятий Японии характеризуется системой индексов: индекс Tankan – «Краткосрочное экономическое исследование» (более 100 000 компаний, фактическая и прогнозируемая стоимость бизнес-планов, корпоративные условия бизнеса, экономическая среда, продажи, доходы и капитальные затраты); Индекс деловой активности крупных предприятий (800 компаний, бизнес-условия, спрос и предложения, уровень материальных запасов, объем производства, занятость, финансовое положение, прибыль, налоговые и кредитные условия и изменение цен на продукцию); индекс настроений крупных производителей (предприятия обрабатывающей промышленности, уровень развития экономики, положение в производственном секторе).

Индекс деловой активности в Японии является средневзвешенным значением индексов производства и деятельности предприятий в сфере услуг. Он отслеживает тенденции в бизнесе на основании данных, собранных у представительной группы компаний. Значение индекса варьируется в интервале от 0 до 100. Значение выше 50 характеризует рост, ниже 50 – общий спад.

В работе Френкель А. А., Сергиенко Я. В., Матвеева О. Н. предложен Индекс ИЭ РАН, который учитывает частные макропоказатели: 10 базовых сфер экономики (промышленное, сельскохозяйственное и строительное производство, грузовой и пассажирский транспорт, оптовая, розничная и внешняя торговля, платные услуги населению) и денежный агрегат М2 (наличные деньги в обращении, а также остатки на текущих и депозитных счетах у физических и юридических лиц в банках)¹⁴¹.

При оценке индекса деловой активности в разных странах используют отличающийся набор показателей.

¹⁴¹ *Френкель А. А.* Построение индекса деловой активности по базовым сферам экономики / А. А. Френкель,

Я. В. Сергиенко, О. Н. Матвеева // Научный вестник ИЭП им. Гайдара. 2017. № 2. С. 38–43.

В зарубежной практике при оценке деловой активности на национальном уровне наибольшую популярность приобрели индексы PMI (Purchase Management Index) – индексы ожиданий менеджеров по закупкам. Он рассчитывается компанией IHS Markit по более чем 40 странам, включая Россию. В составе индекса учитываются показатели, характеризующие: новые заказы, объем производства, занятость, поставку комплектующих, имеющиеся запасы, запасы у клиентов, цены, отставание по заказам, новые экспортные заказы, импорт.

В России индексы типа PMI пока не рассматриваются как общепризнанные и регулярно рассчитываемые индикаторы. Однако различными ведомствами рассчитывается несколько индексов, характеризующих предпринимательскую среду: индекс предпринимательской уверенности (Росстат, 10 отраслей, 3–4 тыс. компаний), индикатор бизнес-климата (Банк России), индекс деловой активности АМ-Ъ (Ассоциация менеджеров, 26 макропоказателей, 17 оценочных показателей), конъюнктурный индекс «Финанс» (Росстат), индекс предпринимательских ожиданий (Российский экономический барометр), индекс деловой среды («Деловая Россия», 6 частных индексов), индекс деловой активности (исследовательская группа NTC Research)¹⁴².

Индекс деловой активности рассчитывается на основании 26 официальных отраслевых показателей и 17 оценочных показателей, полученных опросом ведущих предприятий РФ. Значение индекса на 1 января 2001 г. принято за 100. В структуре сводного индекса выделяют локальные индексы: промышленный, торговый, финансовый, потребительский, ресурсной базы, предпринимательских оценок и ожиданий¹⁴³.

¹⁴² *Щербина Л. Ю.* Обзор методик по оценке индексов деловой активности / Л. Ю. Щербина, Ю. А. Пересько // Вопросы экономики и управления. 2016. № 3. С. 52–55. <https://moluch.ru/th/5/archive/31/958> (дата обращения: 30.01.2025).

¹⁴³ *Давыдова Л. В.* Сравнительный анализ деловой активности в мировой экономической системе / Л. В. Давыдова, М. В. Афанасьева. Научные ведомости. Сер. : История, экономика. 2011. № 1. Орловский гос. техн. ун-т.

Корпорация малого и среднего бизнеса рассчитывает индекс деловой активности субъектов малого и среднего бизнеса. Однако более представительный расчет индексов деловой активности проводится ежемесячно Российским союзом промышленников и предпринимателей. Его структура и состав используемых показателей наиболее предпочтительны для использования в региональных и отраслевых ассоциациях (союзах) предпринимателей для оценки предпринимательской активности предприятий – участников ассоциаций.

Методика расчета индекса деловой активности включает следующие этапы:

- определение объекта оценивания (предприятие, регион, сектор экономики, отрасль и др.);
- выбор состава показателей, характеризующих индекс;
- выбор состава экспертов;
- формулирование алгоритма расчета индекса;
- построение матрицы управленческих рекомендаций (в зависимости от значения индекса).

Отбираемая в состав индекса система показателей должна отвечать следующим условиям:

- объективность;
- оперативность;
- сопоставимость;
- полнота.

Индекс деловой активности представляет собой комплексный показатель, который измеряет уровень и темпы развития деловой активности в определенной отрасли, регионе, стране. Индекс основывается на данных, полученных из опросов предпринимателей, и представляет собой суммарный показатель, учитывающий многие факторы.

Совокупность показателей, принимаемых для расчета сводного индекса деловой активности, можно систематизировать по группам:

среда потребления:

- индекс цен;
- индекс спроса;
- индекс уровня конкуренции;

- индекс В2В;
- индекс новых экспортных заказов;
- индекс новых импортных заказов;
- индекс неисполненных заказов;

производство:

- индекс загрузки мощностей;
- индекс новизны технологии;
- индекс технологической независимости;

логистика:

- индекс выполнения обязательств контрагентами;
- индекс сроков выполнения текущих заказов;
- индекс соблюдения времени доставки;
- индекс уровня имеющихся складских запасов;
- индекс уровня складских запасов у потребителей;

коммуникации:

- индекс отношений с органами власти;
- индекс отношений с банками и финансовыми институтами;
- индекс отношений с поставщиками;
- индекс отношений с зарубежными партнерами;

финансовый рынок:

- индекс фондового рынка;
- индекс валютного рынка;
- индекс финансового положения компании;

инвестиционный климат:

- индекс инвестиционной активности;
- индекс новизны инвестиционных программ;
- индекс соблюдения графика выполнения инвестиционных

программ;

- индекс значимости затрат на инвестиции;

кадровая структура:

- индекс динамики кадров;
- индекс квалификации кадров;
- индекс организационного поведения;

социальная поддержка:

- индекс обеспеченности обучения персонала;

- индекс санаторно-курортной поддержки;
- индекс обеспеченности детскими садами;
- индекс обеспеченности жилищными программами;
- индекс обеспеченности дополнительными отпусками;
- индекс обеспеченности спортивными услугами.

Это избыточный набор показателей, который может сжиматься при оценке конкретного объекта.

Алгоритм расчета сводного индекса R предусматривает:

– на первом этапе расчет среднего значения индивидуального индекса для отдельного показателя (по экспертам):

$$r_{ij} = (CM)_k r_{ij}^k / N \text{ или } r_{ij} = (CM)_k f_k r_{ij}^k / (CM)_k f_k,$$

где r_{ij} – i -й индекс j -й группы, объявленный k -м экспертом; N – число привлеченных экспертов; f_k – весовой коэффициент значимости k -го эксперта;

– на втором этапе вычисляется индекс группы d_j :

$$d_j = (CM)_i a_{ij} r_{ij} / (CM)_i a_{ij},$$

где a_{ij} – весовой коэффициент значимости i -го показателя для интегральной оценки j -й группы;

– на третьем этапе вычисляется сводный индекс:

$$R = (CM)_j b_j d_j / (CM)_j b_j,$$

где b_j – весовой коэффициент значимости j -й группы.

Значение показателей r_{ij}^k , индивидуальных r_{ij} и групповых d_j индексов вычисление происходит в виде арифметической суммы.

Расчет индивидуальных индексов производится на базе опроса предпринимателей и вычисляется по соотношению:

$$r_{ij} = (\% \text{ позитивных ответов}) + 0,5 (\% \text{ нейтральных ответов}) + \\ + 0 (\% \text{ отрицательных ответов}).$$

Пороговым значением оценки r_{ij} является величина 0,5. Если r_{ij} больше 0,5 – характеристика ситуации признается предпочтительной, менее 0,5 – неудовлетворительной (настораживающей).

При детализации пороговых уровней можно формулировать более детализированные управленческие рекомендации. Например,

анализируя динамику показателей PMI, инвестор и менеджмент предприятия может построить стратегию своих будущих действий:

– менее 50 % – снижение производства (необходимо начать стимулировать рост);

– более 50 % – рост производства;

– более 60 % – отличный показатель роста.

Для объединения количественного и диффузионного индекса деловой активности предлагается следующая схема расчета интегрального индекса деловой активности:

$$И = (F + R) / 2,$$

где F и R , соответственно, количественный и диффузионный индексы деловой активности предприятия.

Имея индекс деловой активности предприятий, можно перейти к расчету соответствующего индекса для группы предприятий (членов бизнес- ассоциации, подотрасли, региона):

$$H = (CM)_n \cdot f_n \cdot P_n$$
$$f_n = P_n / (CM)_n \cdot P_n,$$

где H – интегральной индекс деловой активности отобранной совокупности предприятий; P_n – индекс деловой активности n -го предприятия из отобранной совокупности; f_n – коэффициент значимости n -го предприятия; P_n – реализация n -го предприятия.

По итогам августа 2023 г. самое высокое значение сводного индекса PMI имело место в Индии (60,9 баллов), у России и Сингапура были второе и третье значение (54,7 и 54,2). В ноябре 2024 г. индекс PMI для России составил 52,6. Только 14 стран имели за 2023 г. значение PMI выше 50 баллов – признак экономического роста.

Повышение деловой активности должно осуществляться в целях обеспечения экономического роста и социального прогресса. Для решения проблем социального развития (улучшения качества и продолжительности жизни, роста реальных доходов, занятости населения и снижения инфляции), а также обеспечения устойчивого экономического развития приоритетных отраслей

и производств реального сектора и территорий опережающего развития¹⁴⁴.

Система индексов позволяет анализировать и сравнивать экономические показатели разных периодов, определять тренды и прогнозировать дальнейшее развитие рынка, является важным инструментом при разработке бизнес-планов, помогая бизнесу, инвесторам принимать решения на основе объективных данных о состоянии экономики. Все это дает детальное представление о складывающихся тенденциях в секторах экономики страны. При этом оценивается абсолютное значение индексов, их изменение во времени, сопоставление индексами различных уровней экономики и различных предприятий. При экономическом анализе предпринимательской ситуации индекс деловой активности рассматривается в совокупности с макроэкономическими показателями: валовой внутренний продукт (общее состояние экономики), инфляция (тенденция изменения ключевой кредитной ставки), рынок труда (уровень занятости, зарплата и спроса на рабочую силу).

В системе координат макроэкономические показатели и индекс деловой активности можно рассматривать следующие ситуации:

- Э – рост, И – рост;
- Э – рост, И – снижение – требуется изменение стратегии деятельности оцениваемого объекта;
- Э – снижение, И – рост;
- Э – снижение, И – снижение.

Правильное использование индекса деловой активности способствует эффективному развитию предприятий. Конкретные управленческие решения, ориентированные на повышение индекса деловой активности предприятия:

- анализ рыночных тенденций и адаптация к изменениям;
- повышение репутации компании;
- сокращение времени цикла производства;
- повышение качества продукции;

¹⁴⁴ Интегральный индекс деловой активности. Методика построения / А. А. Френкель [и др.] // Экономическая наука современной России. 2021. DOI: 10.33293/1609-1442-2021-4(95)-78-88.

- сокращение излишних запасов;
- сокращение дебиторской задолженности;
- улучшение коммуникаций с клиентами и поставщиками;
- оптимизация бизнес-процессов;
- повышение профессиональных навыков и эффективности работы персонала.

Внедрение системы мониторинга и оценки показателей деловой активности является важным шагом в стратегии повышения эффективности управленческих решений на предприятии. Деловая активность предприятия измеряется с помощью количественных и качественных показателей. В работе представлена обобщенная методика расчета сводного индекса деловой активности, показана роль деловой активности в качестве индикатора развития экономических систем; систематизированы показатели оценки деловой активности применительно к специфике предпринимательской деятельности.

6.2. Оценка комфортности бизнес-среды для промышленных предприятий бизнес-ассоциации

«Бизнес подобен автомобилю: чтобы достичь намеченной цели, им надо управлять».

Берти Форбс

Понятие «комфортность» обладает как множеством трактовок, так и нечеткостью определения. Этот термин понимается крайне субъективно, вследствие чего оценка комфортности или ее детерминанты оцениваются индивидуально и субъективно. Если исходить из общего определения, то под комфортностью среды для бизнеса следует понимать логистическое удобство, меньшее налоговое давление, благоприятное эмоциональное действие среды на создание и поддержание бизнеса.

Понятие комфортности находится на стыке микро- и мезоэкономических интересов, что позволяет решать экономические проблемы развития бинарно¹⁴⁵.

¹⁴⁵ Миргородская Е. О. Детерминанты комфортности бизнес-среды региона: формирование пространственного образа территории / Е. О. Миргородская, С. В. Сытник // Terra economicus. 2012. № 4. С. 100–105.

В настоящее время применяются различные методики оценки среды ведения бизнеса. Наиболее используемые:

- Ease of Doing Business Index;
- Business Ready (Doing business), данные World Bank Group;
- Business Environment Rankings;
- Business Environment and Enterprise Performance Survey, данные Всемирного банка и Европейского банка реконструкции и развития;
- Index of Economic Freedom, данные The Heritage Foundation;
- New business density;
- Барометр предпринимательской деятельности G20;
- The Global Competitiveness Index;
- Global Innovation Index;
- The Corruption Perceptions Index.

Индекс легкости ведения бизнеса (*Ease of Doing Business Index*) – индекс для сравнения «простоты предпринимательской деятельности» между странами мира, составляемый всемирным банком на основе годовых данных [1]. Индекс был разработан экономистами Симеоном Дянковым и Герхардом Польем в 2003 г.

Ежегодный доклад «Ведение бизнеса» (Doing Business Report) представляет собой глобальное исследование и включает рейтинг стран мира по показателю создания ими благоприятных условий ведения бизнеса.

Рейтинг составляется на основании 10 индикаторов:

- условия запуска бизнеса (процедура, время, стоимость и минимальный капитал);
- сложность получения разрешений на строительство, механизмы контроля его качества и безопасности;
- легкость подключения электричества, доступность и прозрачность тарифов;
- регистрация собственности (процедура, время и стоимость);
- простота получения кредита для бизнеса, возможность залога;
- защита прав миноритарных инвесторов на законодательном уровне;
- простота уплаты налогов (общая ставка, соответствие нормам и процедура подачи декларации);

- обеспечение выполнения контрактов, решения коммерческих споров в судебном порядке;
- возможность реализации товаров и услуг за границей (временные и материальные затраты);
- решение проблемы неплатежеспособности и банкротства (сумма компенсации и законодательная база);
- трудоустройство работников, гибкость системы регулирования занятости;
- сотрудничество с правительством (возможность заключения контрактов, работа с государственными закупками, нормативная база).

Каждый индикатор имеет равный вес, содержит ряд показателей (от 5 до 16), которые оцениваются за последние 5 лет (составляется прогноз на 5-летнюю перспективу). Всего используется 91 показатель, каждый из которых оценивается по шкале от 1 (очень плохо для бизнеса) до 5 (очень хорошо для бизнеса).

При составлении рейтинга не учитываются макроэкономические и политические аспекты: качество инфраструктуры, квалификация рабочей силы, колебания валютных курсов, мнения инвесторов, безопасность, уровень коррупции и др.

По данным на 2016 г. ключевые показатели комфортности развития бизнес-среды Российской Федерации:

- по показателю простоты регистрации бизнеса 26-е место;
- по параметру простоты регистрации прав собственности – 9-е место;
- обеспечению исполнения контрактов – 12-е место;
- по возможности кредитования для бизнеса – 44-е место; –
- по уровню защиты инвесторов – 53-е место;
- по уровню налогообложения – 45-е место;
- по уровню ведения международной торговли – 140-е место;
- по показателю простоты ликвидации предприятий – 51-е место;
- по возможности подключения к системе электроснабжения – 30-е место;
- по показателю простоты получения разрешений на строительство – 115-е место в мировом рейтинге.

С 2021 г. Всемирный банк расширил состав индикаторов рейтинга, включив оценки нормативно-правовой базы и государственных

услуг, ориентированных на фирмы. Новый рейтинг назван Business Ready (B-READY), его показатели:

- вступление в бизнес;
- местоположение бизнеса;
- коммунальные услуги;
- работа;
- финансовые услуги;
- международная торговля;
- налогообложение;
- разрешение споров;
- рыночная конкуренция;
- неплатежеспособность бизнеса.

Успешность (как следствие благоприятности) инвестиционной деятельности зависит от трех параметров: доходность проекта в рамках данной территории, его рисковость и срочность реализации.

Удобство условий для ведения бизнеса подразумевает наличие возможностей для легкого, невысоко рискованного ведения бизнеса или удовлетворения бизнес-потребностей, степень приспособленности необходимых ресурсов для достижения их эффективного использования.

Степень удобства территории зависит от построенной бизнес-модели и стратегических задач, которые ставятся перед конкретным бизнесом. Здесь необходимо учитывать стадию бизнес-процесса (производство, переработка и пр.), размещаемого в пространстве, а также то, какие функции выполняет предприятие (основные или вспомогательные).

Отраслевая специфика бизнеса учитывается в рамках такого параметра комфортности бизнес-среды, как функциональность. В зависимости от конкретной деятельности (строительство, сельское хозяйство, торговля) бизнес выбирает регионы с характеристиками, воспринимаемыми им самим в качестве комфортных (например, климатические условия, инфраструктурная обеспеченность, уровень институционального развития и др.).

Безопасность, как параметр комфортности бизнес-среды, определяется, помимо характера криминогенной обстановки в регионе

(уровень преступности), еще и видом, степенью конкуренции, сложившейся в мезопространстве и прилегающих территориях.

Устойчивость ведения бизнеса — это параметр, зависящий не только от уровня социально-экономического развития региона. На него влияют такие показатели, как уровень налогообложения в регионе, экономические возможности населения (средний уровень доходов, численность безработных и др.). Устойчивость ведения бизнеса характеризует комфортность с точки зрения возможности непрерывного ведения бизнеса и генерирования дохода в относительно долгосрочной перспективе.

При составлении рейтинга привлекается более 7000 экспертов в разных странах мира — консультанты по вопросам предпринимательства, юристы, экономисты, правительственные чиновники, а также ведущие ученые, оказывающие методическую и экспертную помощь.

Действенные институциональные условия развития бизнеса в регионе создают дополнительные возможности для эффективного ведения бизнеса:

- аналитические мероприятия в партнерстве с представителями заинтересованных органов власти и местного самоуправления, бизнес-сообщества и научных организаций;

- повышение доступности и улучшение качества услуг;

- выстраивание партнерских отношений между правительством региона и частными инвесторами;

- увеличение доли частных организаций в реализации программ развития;

- реализация проектов государственно-частного партнерства; наличие комплексного инвестиционного плана модернизации территории;

- наличие нормативно-правовой базы по вопросам инвестиционного развития;

- меры муниципальной и государственной поддержки инвестиционных процессов и стимулирования инвестиционной активности;

- опыт создания и функционирования промышленных парков в регионе;

- меры государственной поддержки инвестиционных процессов, стимулирования инвестиционной активности;
- выявление причин и условий, способствующих возникновению факторов, оказывающих негативное влияние на инвестиционную привлекательность района, разработка мероприятий по их локализации и устранению;
- оценка инвестиционных проектов, анализу результатов реализации инвестиционных проектов;
- сопровождение и мониторинг инвестиционных проектов;
- реализация предпринимательских проектов;
- анализ финансовой отчетности организаций, обоснование инвестиционных и финансовых решений.

При оценке предприятий в рамках бизнес-ассоциаций предпочтительным оказывается рейтинг Global Innovation Index¹, который ранжирует страны по уровню развития инноваций. Рейтинг рассчитывается Корнельским университетом, международной бизнес-школой INSEAD и Всемирной организацией интеллектуальной собственности WIPO.

Инновации рассматриваются как фактор экономического роста и благосостояния¹⁴⁶. Индекс учитывает факторы, для определения которых привлекается порядка 30 источников. Эти факторы группируются с учетом уровня имеющегося инновационного потенциала и уровня его использования.

Индекс рассчитывается как средняя арифметическая из двух субиндексов:

- первый характеризует ресурсы и условия инноваций, 5 субгрупп факторов;
- второй – результаты инноваций, 2 субгруппы факторов.

Индекс определяется в абсолютном выражении, а коэффициент эффективности инноваций исчисляется отношением субиндекса 2 к субиндексу 1.

¹⁴⁶ 1 URL: http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf; http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf.

Состав субиндексов по группам:

1. Институты и условия инновации (политическая обстановка, нормативно-правовая среда, бизнес-среда).

2. Человеческий капитал и исследования (образование, высшее образование, исследование и развитие).

3. Инфраструктура (информационные и коммуникационные технологии. экологическая устойчивость).

4. Развитие внутреннего рынка (кредиты, инвестиции, торговля и конкуренция).

5. Развитие бизнеса (работники умственного труда, инновационные связи, поглощение знаний).

6. Уровень знаний и технологических результатов инноваций (создание знаний, воздействие знаний, распространение знаний).

7. Результаты творческой деятельности (нематериальные активы, творческие товары и услуги, онлайн-творчество).

Показатели этого рейтинга позволяют выявить причины, сдерживающие развитие бизнеса предприятий: недостаточность развития институциональной среды, политическая нестабильность, состояние кредитования, интенсивность внутренней конкуренции и инновационные связи и т. д.

6.3. Рейтинг глобальной конкурентоспособности

«Я не знаю, какой результат принесет мне реклама, но даже если заработаю доллар — вложу его в рекламу».

Генри Форд

Рейтинг глобальной конкурентоспособности разработан в 2004 г., публикуется ежегодно и ориентирован на оценку конкурентоспособности страны. Однако его методику можно использовать для оценки регионов, отраслей и даже отдельных предприятий. В этом контексте он оказывается полезен бизнес-ассоциации.

В основе методики из нескольких частных показателей, определяющих конкурентоспособность:

Среда, предоставляющая возможности

- качество государственных институтов (претензии от государственных структур и государственных фондов);
- инфраструктура (стабильность партнерских связей);
- технологическая готовность;
- макроэкономические условия.

Человеческий капитал

- здоровье (социальная обеспеченность персонала);
- высшее образование и профессиональная подготовка (квалификация рабочей силы).

Рынки

- эффективность рынка товаров (прибыльность продукции);
- функционирование рынка труда (текучесть кадров);
- развитость финансового рынка (эффективность управления финансами);
- размер внутреннего рынка (объем производства).

Инновации

- динамичность бизнеса;
- инновационный потенциал.

В скобках отмечен показатель, предлагаемый для использования при оценке конкурентоспособности предприятия. Оценка показателей производится по шкале от 0 до 100. Интегральный рейтинг вычисляется как сумма показателей:

$$R = \sum_{i=1}^{i=n} x_i / n.$$

При подготовке рейтинга используют мнение экспертов, которые оценивают индикаторы, установленные для каждого из показателей.

Данный индекс может использоваться для оценки ситуации, предупреждения проблем бизнеса. Высокий рейтинг означает инвестиционную привлекательность предприятия, стабильность условий работы.

Падение рейтинга или его низкое значение, по сравнению с другими предприятиями – членами ассоциации, означает необходимость разработки и применения мер организационно-экономической поддержки.

Такой инструмент можно использовать для анализа потенциала предприятия. *«Компании будут добиваться успеха и терпеть неудачи в зависимости от их способности преобразовывать данные ... в аналитику и действия, продукты и услуги»* (Майкл Делл, основатель Dell Technologies).

6.4. Индекс руководителей предприятий

«Выдающиеся руководители делают все возможное, чтобы повысить самооценку своих сотрудников. Если люди верят в себя, они способны на удивительные вещи».

Сэм Уолтон

Рейтинг генеральных директоров — один из самых авторитетных рейтингов, составляемых в предпринимательстве. Быть включенным в рейтинг значимо и для самого руководителя, так как это привлекает внимание к нему к руководимой компании.

Работа генерального директора сложна, ответственна и важна для результатов работы компании. *«В бизнесе есть неоценимые люди, но нет незаменимых»* (Малкольм Форбс). Высокие стандарты и широкие ожидания акционеров, клиентов и сотрудников создают атмосферу неослабевающего контроля, в которой один шаг генерального директора может кардинально улучшить или подорвать успешную карьеру. *«Здоровье принадлежит вам, деньги принадлежат другим, власть временна, репутация вечна!»* (Ч. Сиривадханабхарди. Основатель Thai Beverage).

Квалификационный справочник должностей (Минтруд РФ) определяет следующие требования для генерального директора: высшее профессиональное образование, стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

Основные компетенции руководителя:

— лидерство — уверенность в себе, способность принимать решения, брать на себя ответственность;

— стратегическое мышление — способность выделять задачи, необходимые для достижения целей, расставлять приоритеты в работе, составлять план действий, прогнозировать результаты;

– профессионализм, полная осведомленность о нюансах работы (компетентный управленец хорошо знает специфику отрасли, способен формировать команду единомышленников, создавать условия для продуктивного труда, мотивировать персоналом);

– умение общаться точно выражать свои мысли, достигать взаимопонимания в общении с подчиненными, клиентами и партнерами.

На сегодняшний день существует более 600 рейтинговых систем, которые используются для оценки компаний: характеризуют качество их корпоративного управления, приверженность ценностям «зеленой» экономики или многообразие состава ее работников.

«Лучший руководитель – это тот, у кого хватает ума нанять хороших людей, чтобы они делали то, что он хочет, и самообладания, чтобы не вмешиваться в их работу». Теодор Рузвельт

Ведущие рейтинговые агентства¹⁴⁷:

ESG-рейтинг MSCI (Morgan Stanley Capital International), существующий с 2010 года;

ESG-рейтинг от компании ISS;

Institutional Shareholder Services (ISS);

Bloomberg;

Sustainalytics, компания, принадлежащая Morningstar;

Thomson Reuters;

Рейтинг S&P Global ESG Scores (SAM).

Каждая из трех составляющих E, S и G содержит показатели, по которым рейтинговым агентством оцениваются экологические и социальные риски бизнеса, а также риски корпоративного управления в компании.

E-сектор:

– влияние компании на климат планеты (выбросы углерода в атмосферу);

– использование природных ресурсов (загрязнение водных источников, негативное воздействие на флору и фауну);

¹⁴⁷ Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2023, Vol. 13, Is. 7A.

– загрязнение окружающей среды (токсичные и радиационные отходы, использование химически вредных упаковок для продукции);

– использование «зеленых» технологий (энергия из возобновляемых источников, восстановление территории деятельности компании).

S-сектор:

– отношение к персоналу (охрана труда, здоровья, карьерные возможности, условия работы);

– ответственность при производстве продукции (качество продукции, безопасность данных, надежность, ответственные инвестиции);

– социальные преимущества (обеспечение общения персонала, финансовые программы помощи, дополнительное страхование здоровья сотрудников, обеспечение питания).

G-сектор:

– управление компанией (состав совета директоров, независимый аудит, открытость компании для акционеров);

– линия поведения компании (корпоративная этика, прозрачность в налоговой сфере, отсутствие коррупции, честная конкуренция на рынке).

Определяющие элементы работы генерального директора:

– определение стратегии,

– согласование организации,

– руководство топ-командой,

– работа с советом директоров,

– быть лицом компании для внешних сторон;

– управлять собственным временем и энергией.

Существуют различные методики и практики определения рейтинга генерального директора. Их ключевым ориентиром является ответ на вопрос: «Какую ценность создает компания, возглавляемая генеральным директором? Какая при этом роль руководителя?»

Рейтинг руководителей предприятий – членов ассоциации – это инструмент выявления лидеров бизнеса.

Профессионалы своего дела, ценные кадры и эффективные руководители. В большей степени готовы.

Джоэль Грамель, глава компании Khogus, автор многих работ на тему развитие генеральных директоров, предложил опросник для оценки генерального директора¹⁴⁸. Он включает 7 разделов.

Видение

Сформулировал и донес до всех стейкхолдеров компании ее видение и миссию, корпоративные ценности и стратегию?

Насколько стратегия эффективна?

Позволяет ли стратегия использовать сильные стороны компании для получения и использования ее конкурентных преимуществ?

Является ли миссия компании мотивирующей для сотрудников?

Являются ли действия компании предсказуемыми для стейкхолдеров?

Человеческий капитал

Часто ли от генерального директора можно услышать фразу «Наши сотрудники – наш самый главный ресурс»?

Удалось ли построить компанию, в которой уровень сотрудников выше, чем у конкурентов?

Правильных ли сотрудников набирает генеральный директор и занимается ли их развитием?

Ресурсы

Окружил ли себя генеральный директор сотрудниками и консультантами, которые могут создать реальную добавленную стоимость?

Не допускает ли генеральный директор ситуаций с нехваткой ресурсов?

Не упускает ли возможности, появляющиеся у

Культура

Создал ли генеральный директор единые нормы и правила для всей компании?

Направлена ли культура компании на достижение максимальных результатов компании?

¹⁴⁸ Amanda G. Directors Cast the Net Wide When Fishing for CEO Feedback/ Self-evaluation from CEOs are from CEOs are often among the most valuable Feedback // Agenda and Hay group – 2015.

Решения

Можно и назвать решения, принимаемые генеральным директором, своевременными и обдуманнными?

Все ли решения внедряются в компании?

Принятые решения внедряются быстро и без особых препятствий?

Результат

Существует ли ясная система целей и метрик?

Обладает ли генеральный директор пониманием, как работает бизнес?

Способен ли генеральный директор выявить проблемы компании?

Составляющие качественных показателей рейтинга:

– результативность – способность достигать поставленных целей (выполнение целевых показателей по корпоративным проектам и регулярной деятельности);

– правильное целеполагание – понимание целей и задач;

– активность – инициация проектов, создание условий и мотивация сотрудников на разработку и внедрение изменений в деятельность компании (количество регистраций инициатив.);

– лидерское развитие – поддержка активного совершенствования ключевых навыков и компетенций у себя, подчиненных и команды в целом (реализация индивидуальных планов развития, участие во внутреннем обучении, в наполнении кадрового резерва);

– межкомандное взаимодействие – способность эффективно включать сотрудников, партнеров в развитие и достижение целей команды.

Рейтинг журнала *Expert* оценивает руководителя по результатам работы компании. Он предусматривает группировку, деление руководителей на 5 групп и 10 подгрупп¹⁴⁹:

Лучшая практика корпоративного управления

Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и в полной мере следует рекомендациям российского Кодекса корпоративного поведения, а также соблюдает положения международной передовой практики

¹⁴⁹ Методика и рейтинговая шкала. Эксперт РА. Рейтинговое агентство.

корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанных с качеством управления, близки к нулю.

Передовая практика корпоративного управления

Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения и отдельным рекомендациям международной передовой практики корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанных с качеством управления, незначительны.

Развитая практика корпоративного управления

Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения и отдельным рекомендациям международной передовой практики корпоративного управления. Компания характеризуется приемлемыми рисками потерь собственников, связанных с качеством управления.

Средняя практика корпоративного управления

Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения носят незначительный характер. Компания характеризуется средними рисками потерь собственников, связанных с качеством управления.

Низкая практика корпоративного управления

Компания допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая практика корпоративного управления компании не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения. Компания характеризуется высокими рисками потерь собственников, связанных с качеством управления.

7. МЕХАНИЗМЫ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИЯТИЙ – ЧЛЕНОВ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ

*«Самые умные головы сидят не в правительстве.
Если б они там были, частный бизнес переманил бы их».*

Рональд Рейган



Принципы групповой деятельности

Имидж бизнес-ассоциации

Система субконтрактинга

Лоббирование бизнеса

7.1. Принципы групповой деятельности

*«Требуется 20 лет на то, чтобы создать репутацию,
и лишь 5 минут, чтобы ее разрушить».*

Уоррен Баффет

Роль дирекции бизнес-ассоциации как руководителя группы предприятий — это роль лидера большой команды. От используемых инструментов и методов управления зависит эффективность, производительность каждого и команды в целом. Для организации групповой деятельности необходимо объединение предприятий — членов бизнес-ассоциации через общность интересов, целей и единство действия.

Задача дирекции организовать мониторинг деятельности, производить оценку действий команды, способствовать становлению команды, быть внимательным к результатам. *«Возможно, мы все прибыли на разных кораблях, но сейчас мы в одной лодке».* (Мартин Лютер Кинг-младший.)

Влияние групповых объединений на результаты индивидуальных действий называют *эффектом социальной фасилитации*. Ввел это понятие в использование Норман Трипплетт, который в 1897 г. провел эксперимент, направленный на изучение влияния ситуации соревнования на изменение скорости велосипедиста по сравнению с результатами, полученными в одиночной гонке. Исследователь установил, что велогонщики показывают лучшее время, когда соревнуются друг с другом, а не «с секундомером», и сделал вывод о том, что присутствие других побуждает людей к более энергичным действиям.

Л. Р. Хаббард в начале 50-х годов сформулировал законы и принципы взаимодействия людей в группе, которые признаны современной религией. Они представлены в виде системы эффективных инструкций для успешной работы группы. Их отличает системность, простота и эффективность. Цель деятельности группы — эффективность руководства и этика бизнеса. «До тех пор, пока руководитель не признает административные инструменты в качестве инструментов, до тех пор, пока он на самом деле не относит

их к категории инструментов, подобно тому, как к этой категории относят грабли, лопаты или тачки, он склонен думать о них как о каких-то мнениях, теориях или о чем-то подобном. Он не осознает, что у него действительно имеются настоящие инструменты, которыми нужно пользоваться при управлении. И, не осознав этого, он не будет ими пользоваться».

Использование принципов Хаббарда позволяет группу превратить в эффективное деловое сообщество.

Групповая динамика — это психологические силы, которые влияют на направление работы и поведения вашей команды.

Впервые групповую, или командную, динамику в 1939 г. описал Курт Левин, социальный психолог и эксперт по управлению изменениями. Под групповой динамикой понимают внутригрупповые процессы, взаимосвязи, взаимозависимость членов группы, выработку групповых ценностей, принятие групповых решений.

К. Левин выделил принципы положительной и негативной групповой динамики:

— **положительная командная динамика** возникает, когда члены команды доверяют друг другу, работают сообща и несут ответственность друг за друга;

— **негативная динамика** — поведение членов команды, нарушающее работу группы.

Он выделил факторы, содействующие объединению в команду:

— группа может влиять на мышление своих членов и корректировать их поведение в сторону более результативного;

— группа может дать эффект синергии, когда каждый результат как минимум удваивается за счет совместной работы вовлеченных людей;

— группа может дать участникам чувство большого удовлетворения от работы;

— группа формирует командное единство.

Различные исследователи на примерах показывали, что внимание, присутствие других людей часто оказывается стимулятором и способствует правильному решению. При этом члены группы

должны быть не просто сообществом, а реально объединяться в команды:

- должны разделять общие ценности;
- быть вовлечены в социальное взаимодействие;
- сами считать себя членами группы.

Со стороны руководства группой необходимо иметь:

- содействие в реализации индивидуальных целей;
- содействие в удовлетворении социальных потребностей (общение, признание, самоутверждение, самоуважение);
- нацеленность на повышение эффективности;
- контроль за соблюдением норм, правил, стандартов;
- содействие обмену знаниями;
- информационную поддержку;
- содействие развитию внешних связей;
- развитие конкурентных преимуществ (техническая и правовая помощь, инновации);
- механизмы содействия подготовки кадров, развитию человеческого потенциала.

На уровне Правительства Российской Федерации в 2021 г. были приняты документы, стимулирующие взаимодействие предприятий. Они содержат принципы, правила, нормы, которые можно использовать в деятельности бизнес-ассоциаций.

В соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 21 июля 2021 г. № АБ-13-159пр (п. 4) Минэкономразвития России совместно с членами рабочей группы (представители РСПП, ОПОРЫ РОССИИ, ТПП России, Деловой России) разработаны и утверждены Декларация о взаимодействии крупного бизнеса с субъектами МСП и Стандарт по реализации положений Декларации¹⁵⁰.

Декларация определяет 5 областей взаимодействия крупного и малого бизнеса:

- доступ на рынки;

¹⁵⁰ <https://umniimir.ru/wiki/pocemu-biznes-soyuzy-yavlyayutsya-effektivnym-instrumentom-razvitiya-i-zashhity-biznesa>.

– модернизация производственных и административных процессов;

– доступ к инфраструктуре;

– доступ к финансированию;

– развитие человеческого капитала и компетенций.

По областям взаимодействия можно выделить механизмы управленческой поддержки:

Доступ на рынки

– открытое и своевременное информирование членов ассоциации о проведении конкурсного закупочного процесса;

– справедливое и объективное рассмотрение заявок членов ассоциации при проведении конкурсной закупочной процедуры.

Модернизация производственных и административных процессов

– содействие членам ассоциации в трансфере технологий;

– обмен опытом ответственного ведения бизнеса, обучению, внедрению норм и стандартов в сфере экологической и промышленной безопасности, охраны труда, противодействия коррупции;

– поддержка при проведении исследовательских мероприятий и реализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Доступ к инфраструктуре

– поддержка членов ассоциации в части предоставления возможности использования информационных сервисов и программного обеспечения;

– продвижение продукции и услуг;

– совместные тематические региональные и межрегиональные выставки, ярмарки и фестивали;

– доступ к специализированным платформам, вспомогательным сервисам, электронным торговым площадкам.

Доступ к финансированию

– консультативная поддержка в организации процесса привлечения финансирования (гранты, льготные кредиты и др.);

– обмен опытом;

– содействие в использовании инструментов лизинга и страхованию.

Развитие человеческого капитала и компетенций

- проведение обучающих курсов в области повышения качества менеджмента;

- реализация программ в области повышения производительности труда и навыков сотрудников, по развитию социального предпринимательства;

- проведение консультаций по получению российских и международных образовательных сертификатов;

- обеспечение обмена опытом между своими сотрудниками предприятий – членов ассоциации;

- содействие выходу на новые рынки.

Стандарт содержит рекомендации по применению Декларации для организаций и раскрытию информации о взаимодействии компаний с МСП, качественные и количественные показатели в рамках пяти областей взаимодействия крупного бизнеса с МСП, а также методы оценки результатов деятельности организаций по применению принципов Декларации.

Стремление к групповому взаимодействию определяют два обстоятельства: во-первых, члены группы взаимодействуют друг с другом, поэтому действия каждого человека влияют на действия других, и наоборот, каждый испытывает влияние всех остальных; во-вторых, представители группы понимают, что только у группы существует достаточный потенциал для совместного достижения значимых целей.

Объединение компаний в бизнес-союзы позволяет:

- минимизировать финансовые риски;

- снизить нагрузку на каждого предпринимателя;

- уменьшить вероятность банкротства;

- выработать совместные правила и принципы добросовестного предпринимательства.

Это проявляется через:

- более активное привлечение в рабочие группы и консультационные советы, действующие при органах государственной власти;

- рост выручки;

- получение помощи от региональной государственной власти;

– защищенность от противоправных действий со стороны представителей власти и недобросовестного поведения конкурентов, заказчиков и поставщиков;

– расширение возможности лоббирования необходимых изменений в нормативных актах.

Когда предприниматели объединяются в бизнес-союзы, они получают поддержку и солидарность других членов союза. Если у одного из предпринимателей возникают проблемы, все остальные могут выступить в его защиту. Это позволяет более эффективно справляться с трудностями и нести меньшую нагрузку на одного отдельного предпринимателя. Каждый участник союза может внести свой вклад в развитие нового направления бизнеса.

Однако группа предприятий бизнес-ассоциации должна соответствовать ряду необходимых условий:

– иметь общественный статус (*Если вы не бренд – вы не существуете.* – Филипп Котлер);

– руководствоваться общественно значимой стратегией развития (*Если вы хотите построить корабль, не призывайте людей собирать древесину и не поручайте им задания и работу, а научите их тосковать по бескрайним просторам моря.* – Антуан де Сент-Экзюпери);

– соблюдать организационную культуру (*Собраться вместе – это начало. Остаться вместе – это прогресс. Работать вместе – это успех.* – Генри Форд);

– соблюдать формально установленные правила (*Если хочешь идти быстро, иди один. Если хочешь идти далеко, иди вместе.* – Африканская пословица);

– проводить и публично представлять оценки деятельности (*В командной работе молчание не золото. Оно смертельно.* – Марк Сэнборн);

– характеризоваться сплоченностью группы (*В одиночку мы можем сделать так мало, а вместе – так много.* – Хелен Келлер);

– иметь эффективность работы (*Я могу делать то, чего не можешь ты, ты можешь делать то, чего не могу я; вместе мы можем творить великие дела.* – Мать Тереза).

7.2. Формирование имиджа бизнес-ассоциации

Имидж – совокупность знаний, представлений и предвосхищений человека об объекте и его окружении.

В. Гарденер, С. Леви

Согласно толковому словарю С. И. Ожегова, «имидж» есть представление о чем-нибудь внутреннем облике, образе. В работах, рассматривающих имидж предприятий, он трактуется как представление различных субъектов, создаваемое через процессы коммуникации, представление о предприятии, основанное на полученной о нем информации, мнение о предприятии, основанное на реальном опыте взаимодействия с ним.

Формирование положительного образа бизнес-ассоциации – имиджа – происходит через целенаправленную имиджевую политику, создание доверия в отношении общества и власти, активные коммуникации с окружением. Неотъемлемым спутником имиджа является репутация организации. Применительно к бизнес-ассоциации интегральный имидж имеет две составляющие: с одной стороны, это следствие организационно-экономической деятельности предприятий – членов бизнес-ассоциации; с другой, это имидж собственно руководящей структуры.

Благоприятный образ является необходимым условием повышения эффективности деятельности, привлечения внимания к ассоциации, предприятиям – членам ассоциации, их продукции.

Фундамент:

- специальные события (конференции, бизнес-форумы, круглые столы);
- имиджевые акции (День предпринимателя, экологические мероприятия, просветительство, патриотическое воспитание);
- коммуникации с целевыми группами;
- партнерский диалог с обществом и властью (участие членов ассоциации в мероприятиях органов власти, социальные акции);
- активное информирование (сайт, журнал, дайджест и т. д.);
- формирование фирменного стиля.

Мониторинг настроений целевых групп, позволяет изучить их приоритеты, сформировать понимание миссии бизнес-ассоциации. Оценка имиджа имеет 4 уровня:

- негативный – имеется негативная общественная оценка;
- нулевой – ассоциация известна ограниченному кругу лиц;
- нейтральный – информация об ассоциации не имеет широкого распространения, не ведется работа по созданию имиджа;
- позитивный – имеется общественное признание.

Элементы идеального имиджа создаются через:

- лидирующее общественное объединение (демонстрация уровня и масштаба развития);
- поддержку возможностей малого, среднего и крупного бизнеса;
- активное участие в общественных мероприятиях;
- полезность для общества и членов ассоциации;
- престижный центр общения предпринимателей;
- формирование положительного образа предпринимателя;
- надежный источник достоверной и актуальной информации.

Ключевыми элементами для имиджа бизнес-ассоциации называются:

- образ руководителя;
- образ членов ассоциации;
- корпоративная культура;
- привлекательность сайта.

Положительный имидж бизнес-ассоциации создает дополнительную ценность:

- привлечение предприятий в ассоциацию;
- содействие росту продаж продукции предприятий – членов ассоциации;
- повышение значимости мнения ассоциации перед органами власти.

Принципы построения сайта бизнес-ассоциации

Потребители информации сайта бизнес-ассоциации – это в основном молодые, активные бизнесмены, хорошо владеющие

современными IT- технологиями. Для них крайне важно качество центрального сайта ассоциации.

Классические принципы построения сайта бизнес-ассоциации:

- фирменные цвета (узнаваемость);
- деловой стиль;
- модульная структура;
- наличие услуги поиска;
- информационная главная страница (большой объем информации в удобной и компактной форме);
- удобный календарь событий (даты проведения, актуальные и прошедшие мероприятия);
- комфортный шрифт;
- пространственная стабильность страниц;
- языковая вариативность;
- оперативность открытия.

Сайт ассоциации должен быть функциональным, полезным. Его базовые возможности:

- скачивание законодательной и нормативной информации;
- подписка на новости;
- знакомство с лучшими практиками ведения бизнеса;
- проверка контрагентов;
- юридическая поддержка;
- участие в вебинарах;
- общение с членами ассоциации.

Обязательный раздел «Приглашение вступить в члены ассоциации», где четко излагаются преимущества и возможности.

При оценке рейтинга сайта можно опираться на следующие факторы:

- полнота информации об ассоциации;
- количество действий для доступа к необходимой информации;
- приемлемость структурирования;
- современность оформления контента;
- наличие незаполненных разделов;
- актуальность информации (своевременность обновления);
- язык изложения информации;

- наличие комментария специалистов по событиям и мероприятиям;
- использование искусственного интеллекта при анализе обращений к сайту.

Дополнением к сайту ассоциации может быть бизнес-платформа, где предоставляется:

- новостная лента;
- возможность образования профессиональных групп и чатов;
- справочная информация по членам ассоциации;
- возможность общения членов ассоциации;
- возможность обращений к руководству ассоциации (описать проблему и приложить документы, фото- и видеоматериалы).

Визуальный образ сайта ассоциации является элементом имиджа организации. Он способен сформировать привлекательность ассоциации, способствовать привлечению новых членов в сообщество.

7.3. Информационная система субконтрактинга

*«Пусть у каждой вещи будет свое место,
а у каждой части вашего дела — свое время».*

Бенджамин Франклин

Как свидетельствует опыт ведущих промышленных стран мира, на современном этапе одним из перспективных путей повышения эффективности производства и обеспечения общего экономического роста стало развитие производственной кооперации и субконтракции¹⁵¹.

Понятие субконтракции появилось в 60-е годы 20 века, когда крупные производители, ориентированные на массовое производство сложной продукции, стали искать способы снижения затрат на непрофильные, вспомогательные работы, оперативности реагирования на изменения в рыночном спросе. Передача части работ

¹⁵¹ *Быкова Т. П.* Субконтракция как фактор стратегии экономического развития республики Беларусь / Т. П. Быкова. Белорусский экономический журнал. 2008. № 2. С. 12–17.

малым и средним фирмам стала эффективным инструментом. До 80 % общего объема работ в производстве крупной машиностроительной продукции предприятия передали партнерам. Вокруг автомобильных, авиационных, машиностроительных заводов сложились сети из сотен малых предприятий, резко уменьшились площади основного производства.

Общепроизводственная субконтракция предусматривает частичную передачу от подрядчика (основного предприятия) к субподрядчику (партнеру) производства узлов, блоков, частей изделия. За подрядчиком остаются проектирование, дизайн, маркетинг, сборка.

Специализированная субконтракция предусматривает передачу части технологического процесса.

При выборе субподрядчика основными условиями оказываются: качество работ, надежность исполнения заказов, цена продукции.

Примеры работ с использованием схемы субконтракции показывают, что снижение себестоимости продукции может составлять до 10–20 %, за счет сокращения сроков исполнения заказов, производственных запасов и издержек. При одновременном повышении качества продукции.

Формы стимулирования, инструменты и способы взаимодействия предприятий:

- кластеры;
- бизнес-альянсы;
- кооперация, предпринимательские сети;
- субконтракция;
- аутсорсинг.

Кластеры, бизнес-альянсы и сети создаются, когда две или больше компаний объединяются и комбинируют свои усилия для развития конкурентоспособного преимущества, которое ни один из них не мог бы реализовать в одиночку, оставаясь при этом самостоятельным юридическим лицом.

Договорные отношения в виде субконтрактинга и аутсорсинга организуются для разделения работ между предприятиями в соответствии с их компетенциями, с целью снижения общих затрат и сокращения времени выполнения заказа.

Субконтрактинг – механизм построения хозяйственной кооперации предприятий, механизм разделения труда.

Например, производители крупной машиностроительной продукции передают производство отдельных узлов и комплектующих партнерам с перспективным долгосрочным сотрудничеством.

Сложившиеся организационно-экономические условия ориентированы на широкую самостоятельность предприятий, которая часто ведет к информационной изолированности.

Предприятия, расположенные в одном районе, часто не знают о возможностях соседей. Крупные промышленные компании не обеспечены актуальной информацией о технологических достижениях малых и средних фирм, которые в свою очередь не могут самостоятельно войти в производственную кооперацию крупного предприятия.

Организация субконтрактинга предполагает наличие «якорного» или базового предприятия. Ответственного перед заказчиком за выполнение комплекса работ и привлекающего одно или несколько предприятий для выполнения части работ. По времени взаимодействия это могут быть разовые и долговременные взаимоотношения.

Субконтрактация применима ко всем секторам промышленности. Наибольшее распространение она получила в машиностроении (автомобилестроение, железнодорожный транспорт, станкостроение), радиоэлектронной и электротехнической промышленности, где на долю субконтракторов приходится более 80 % от общего объема производства.

Субконтрактация – один из факторов, обеспечивших высокие темпы экономического развития в малом и среднем бизнесе в таких странах, как Япония, Германия, Франция, США, Италия.

Особенностью японской модели субконтрактации является тесная производственно-техническая интеграция крупных заказчиков и более мелких исполнителей. Часто заказчик поддерживает регулярные контакты с исполнителем, принимает активное участие в освоении производства комплектующих, оказывает содействие в повышении контроля качества, предоставляет техническую, технологическую и финансовую помощь.

Для американской модели субконтрактации отношения между заказчиком и исполнителем строятся в рамках одного конкретного заказа и не рассчитаны на долгосрочную перспективу. Широкое предложение со стороны исполнителей позволяет заказчику выбрать наилучший вариант для исполнения своего заказа.

В 70-е годы система субконтрактинга в Испании сыграла определяющую роль при выходе из экономического кризиса. Испанцы организовали загрузку своих малых и средних компаний, ориентированных на выполнение заказов предприятий заказами от промышленных транснациональных машиностроительных компаний. При этом использовались национальная информационная база данных испанских предприятий- субконтракторов и стимулирование участия предприятий в международных специализированных выставках.

В российской практике субконтрактинг стал использоваться с 1990 г. Совет Евразийской экономической комиссии дал следующее определение субконтракции: «...одна из форм производственного (промышленного) аутсорсинга, применяемая промышленными предприятиями для оптимизации производственной деятельности»¹⁵².

Обеспечивается механизм субконтрактинга через:

- специализированные национальные центры;
- специализированные региональные центры;
- специализированные информационные системы;
- специализированные биржи субконтрактинга.

В России с 1998 г. действует Межрегиональный центр промышленной субконтрактации и партнерства, в субъектах действуют региональные центры.

Региональные центры субконтрактации оказывают инфраструктурную поддержку развитию кооперационных связей малого, среднего и крупного производственного бизнеса. Они имеют поддержку региональных органов власти, осуществляют взаимодействие

¹⁵² Урунов А. А. Кооперация и субконтрактация предприятий как форма углубления процесса интеграции стран в рамках Евразийского экономического союза / А. А. Урунов, И. М. Морозова. УПРАВЛЕНИЕ. Т. 9 № 1. 2021. С. 49–60.

с общественными объединениями предпринимателей, системой торгово-промышленных палат. Региональные центры субконтрактации оказывают услуги по следующим направлениям:

- поиск партнеров по производственной кооперации;
- привлечение и размещение кооперационных заказов;
- улучшение организационных характеристик предприятий-субконтракторов;
- содействие в повышении конкурентоспособности.

Например, «Петербургский Субконтрактивный Центр» имеет поддержку администрации Санкт-Петербурга и является членом Санкт-Петербургского союза промышленников и предпринимателей (работодателей).

Ленинградский областной центр субконтрактации – структурное подразделение ГУ «Ленинградский областной центр поддержки предпринимательства»¹⁵³. Он аккумулирует информацию о производственных возможностях предприятий Ленобласти, а также составляет базу производственных заказов из других регионов. Центр сотрудничает с Межрегиональным центром промышленной субконтрактации и партнерства, с Петербургским субконтрактивным центром, с Ярославской Торгово-промышленной палатой. Заявки принимаются по категориям: изделия из металла, изделия из пластмасс и резины, электротехнические изделия и электроника, деревообработка и др. В системе постоянно находится 500–800 заказов¹⁵⁴.

Центр субконтрактинга готов представить партнерам оперативную информацию о производственных заказах, также принять информацию о Вашем предприятии и распространить ее по всему региону и за его пределами для эффективного использования возможностей Вашего предприятия.

Основными секторами активного применения субконтрактинга являются машиностроение, металлообработка, изготовление

¹⁵³ Информационная система субконтрактации. <http://www.subcontract.ru/>. Официальный сайт Федеральной налоговой службы.

¹⁵⁴ Субконтрактинг охватывает Ленобласть. Деловой Петербург. 14.07.2004.

оснастки, электроника, электротехника, производство полимерных изделий¹⁵⁵.

Информационная система субконтрактации предназначена для обеспечения поиска партнеров — поставщиков и заказчиков продукции промышленного назначения, комплектующих, производственных услуг, производственных помещений.

На правительственном уровне в рамках реализации мер по развитию субконтрактации создаются национальные порталы субконтрактации. В России такой портал открыт постановлением Правительства РФ в 2016 г.

Принципы его построения:

- возможность самостоятельного освоения;
- простота в работе;
- широкое использование возможностей графического интерфейса;
- возможность удаленной автономной работы.

Национальный портал субконтрактации объединяет предприятия, задействованные в производстве товаров и/или оказания услуг в таких сферах, как:

- машиностроение;
- производство полимерной продукции;
- информационные технологии;
- нефтегазопереработка и нефтехимия.

Основные цели: поиск новых заказов, подбор проверенных производителей сложнотехнической продукции, кооперация участников кластера для реализации проекта, совместные закупки товаров или услуг, продвижение продукции участников портала.

В регионах Российской Федерации созданы региональные информационные системы субконтракции.

Цифровая платформа экосистемы «Космос» представляет собой единое пространство взаимодействия организаций, минуя

¹⁵⁵ Андросова И. В. Субконтрактация как форма взаимодействия предприятий крупного и малого бизнеса в России: проблемы и перспективы развития / И. В. Андросова // Молодой ученый. 2009. № 5 (5). С. 69–73. URL: <https://moluch.ru/archive/5/344/> (дата обращения: 09.12.2024).

административные барьеры¹⁵⁶. Участники предлагают свои компетенции, продукты и услуги, в которых они профилируются, свои производственные возможности для контрактного производства.

Цифровая платформа, первоначально базирующаяся на предприятии Свердловской области, ориентирована на охват всех регионов, с первоначальной производственной специализацией (нефтегазовое оборудование, станкоинструмент и др.). Использование платформы ускоряет процессы импортозамещения и внедрения новых технологий.

В 2004 году большинство региональных центров субконтрактации объединилось в НП «Национальное партнерство развития субконтрактации» и оказывает помощь потенциальным подрядчикам и субподрядчикам через Информационную систему субконтрактации¹⁵⁷.

С 2020 г. при правительстве Москвы действует биржа контрактного производства в сфере металлообработки.

Состав выполняемых работ включает: механообработку (токарно-фрезерные работы, шлифовка, работа с черными и цветными металлами, металлопрокатом различных марок стали); плазменную и лазерную резку (резка металлов с высокой скоростью, создание сложных форм); сварка (плазменная и лазерная для разных материалов); литье (изготовление металлических деталей с высокой точностью и качеством); изготовление пресс-форм (создание форм для литья под давлением); гальванику и нанесение покрытий (электрохимический метод нанесения тонкого поверхностного слоя одного металла на другой); термическую обработку (изменение структуры металлов с помощью нагрева и последующего охлаждения для достижения желаемых свойств); изготовление оптических изделий (создание деталей, узлов и установок с использованием оптических элементов).

На платформе биржи зарегистрировано 1300 надежных производителей (крупные государственные корпорации, коммерческие крупные и небольшие компании) из 69 регионов России.

¹⁵⁶ WWW.URAL.KP.RU: <https://www.ural.kp.ru/online/news/5889710/>.

¹⁵⁷ Портал информационной поддержки малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс] // URL: <http://www.subcontract.ru/>.

Положительным примером французской промышленности является платформа EuroQuity¹⁵⁸, созданная французским Агентством по поддержке малых и средних предприятий инновационного бизнеса (OSEO) в 2008 г. Платформа служит «местом встречи» заказчиков, нуждающихся в реализации тех или иных проектов, а также потенциальных подрядчиков и инвесторов, заинтересованных в их реализации и заключении долгосрочных соглашений на поставки необходимого сырья и оборудования.

Специфический инструмент «Биржа контрактинга» ориентирован на инициативу заказчика, когда предприятие – исполнитель заказа, ищет соисполнителей. Для поиска необходимо заполнить заявку, указать перечень работ, загрузить документацию. Биржа выступает в роли помощника, который изучает предложение и помогает выбрать исполнителя.

Применение субконтрактации дает преимущества обеим сторонам. Заказчикам субконтрактация позволяет снизить себестоимость продукции за счет приобретения более дешевых деталей; сократить товарно-материальные запасы; сэкономить вложения в основное производство; оптимизировать использование ресурсов, сосредоточившись на сборке продукции, контроле качества, маркетинге продукции, НИОКР.

Примером национальной системы субконтракции является цифровая экосистема для взаимодействия разработчиков инновационных продуктов и технологий, представителей промышленных предприятий и инвесторов – Инносфера, созданная на площадке Совета Торгово-промышленной палаты Российской Федерации по финансово-промышленной и инвестиционной политике¹⁵⁹.

На Платформе предоставляется доступ к совокупности проектов, разработок и заказов, который поддерживается механизмом поиска интересующей информации.

¹⁵⁸ Антипина Н. И. Создание центров субконтракции в регионах России: структурно-оценочный аспект.

¹⁵⁹ <https://наука.пф/news/tsifrovaya-platforma-innosfera-stala-chastyu-initsiativy-desyatiletia/?region=DAGr>.

Основные функциональные возможности Платформы:

- размещение своих разработок, образцов, технологий и результатов исследований;
- размещение информации об имеющихся разработках с целью поиска финансирования;
- размещение запросов на проведение НИОКР, разработку технологий;
- размещение заказов от крупного бизнеса;
- помощь в организации выпуска Цифровых финансовых активов (акции, облигации, векселя, структурные продукты, займы и т. д.);
- консалтинг в эффективном использовании государственных программ и субсидий для оптимизации финансовой поддержки;
- консалтинг по вопросам федеральных и региональных мер поддержки для конкретного инвестиционного проекта;
- подготовка дорожной карты для организаций, стремящихся сотрудничать с корпорациями, крупными холдингами, интегрированными структурами;
- оценка и подтверждение соответствия продукции или услуг установленным стандартам;
- оформление прав на результаты интеллектуальной деятельности.

Платформа создает комфортную и безопасную среду для всех участников производственной цепочки, от запроса поставки до финальных расчетов.

Пользователями Платформы являются:

- крупный, средний и малый бизнес;
- вузы, проектные компании, стартапы;
- отраслевые объединения, союзы и ассоциации;
- венчурные фонды.

Стимулирование системы субконтракции со стороны региональной власти и руководства бизнес-ассоциаций включает следующие инструменты:

- поддержку платформ взаимоотношения предприятий;
- поддержку перевооружения малых предприятий – потенциальных субконтракторов;
- льготное кредитование субконтракторов;

- обучение персонала субконтракторов;
- принуждение крупных иностранных фирм (резидентов) на построение внутренней кооперации.

Экономический выигрыш от субконтракции:

на основном производстве контрактора:

- снижается себестоимость продукции (в частности, за счет льгот у малых фирм);

- уменьшается доля добавленной стоимости на основном производстве (до 25 %);

- повышается степень загрузки собственного оборудования (уменьшается масштаб используемого оборудования);

- снижается (ликвидируется) доля оборудования, загруженного нестабильной работой, разовыми заказами, вспомогательными работами;

- снижается площадь складских помещений;

- повышается оперативность перестройки технологии при обновлении продукции (за счет не перестройки технологии у партнеров, а сменой самих партнеров);

- повышается конкурентоспособность, развитие сети малых и средних предприятий;

у субконтрактора:

- наличие стабильного заказчика;

- повышение специализации производства;

- повышение объемов производства.

7.4. Лоббирование бизнеса

«Все, чем сегодня наслаждается цивилизация, было создано кем-то из людей и продано кем-то из людей еще до того, как кто-то смог насладиться всем созданием».

Джеймс Г. Дали

Бизнес-лоббирование – деятельность, ориентированная на удовлетворение экономических интересов бизнес-сообществ, не наносящая ущерба государству и обеспечивающая интересы предприятия или бизнес-сообщества.

«Лоббизм представляет собой деятельность общественных институтов и представителей органов власти, предназначением которой является продвижение частных интересов в публично-властные решения»¹⁶⁰. Влияние общественных объединений и частных структур на решения и политику государственных органов практически осуществляется в большинстве современных государств.

А. С. Автономов определяет лоббизм как «действия представителей негосударственных организаций в ходе контактов с представителями государственных органов и органов местного самоуправления с целью добиться принятия (или непринятия) органами власти решений в соответствии с интересами социальных групп, выражаемыми указанными организациями».¹⁶¹

Она направлена на создание более выгодных условий для осуществления предпринимательской деятельности субъектов лоббистской деятельности (предприятий бизнес-ассоциации). Лоббистская деятельность предпринимается дирекцией бизнес-ассоциации с целью повлиять (но исключительно легитимными способами) на разработку законодательных актов и административных решений.

«Институт лоббизма для России в нынешних условиях становится необходимым. Это то ключевое звено, благодаря которому можно было бы изменить природу институтов власти, что в свою очередь позволило бы открыть дорогу экономическим реформам. Лоббизм – типичный институт рыночной демократии. Он позволяет сбалансировать политические и экономические интересы, развернуть политику в сторону экономики, синхронизируя функционирование базисных и надстроечных институтов, сделать власть гибкой и открытой»¹⁶².

¹⁶⁰ *Васильева С. В.* Правовое регулирование лоббизма и иные механизмы продвижения частных интересов / С. В. Васильева // *Право*. № 2. 2009, С. 72–80.

¹⁶¹ *Автономов А. С.* Правовая онтология политики. К построению системы категорий / А. С. Автономов. М. : Инфограф, 1999. 384 с.

¹⁶² *Зимин В. А.* Экономическое лоббирование в России / В. А. Зимин, В. В. Лукьянова // Самарский национальный исследовательский университет. <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/7b7/7b708>.

Союзы (ассоциации) некоммерческих организаций такие, например, как Российский союз промышленников и предпринимателей, Общероссийские общественные организации: Деловая Россия и «ОПОРА РОССИИ» аккумулируют интересы предпринимателей и выражают их в ходе взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления.

Можно выделить следующие модели организации лоббизма:

- англосаксонская – группы давления на властные структуры образуются спонтанно, формируют конкурентное пространство;
- европейская – взаимоотношение с властью осуществляют корпоративные объединения.

По правовому статусу разделяют лоббизм законодательно регламентированный; разрешенный, но не регламентированный; скрытый.

Умение лоббировать свои экономические интересы в современной России уже становится конкурентным преимуществом. Выстраивание грамотных лоббистских коммуникаций как демократических процедур позволит на законных основаниях влиять на процесс принятия властных решений.

Лоббирование интересов организации со стороны дирекции бизнес-ассоциации может осуществляться перед властными структурами, перед заказчиками. При этом важно исходить не только из желания получить выгоду для бизнеса, но и учитывать государственные интересы. Лоббизм может приводить к созданию привилегий и преимуществ одних групп организаций перед другими и продвижению узкокорпоративных интересов в ущерб общегосударственным.

Лоббированием интересов бизнес-сообщества занимаются люди, имеющие опыт работы в государственных структурах, знающие специфику работы правительственных учреждений. Это GR-менеджеры (government relations) крупных предпринимательских объединений и союзов. Их цель – установление личных контактов с представителями законодательной и исполнительной власти с целью предварительного обсуждения проблем, интересующих данное предпринимательское объединение или отраслевое бизнес-сообщество.

Методы прямого воздействия на органы государственной власти:

- предоставление информации;
- разработка и представление проектов решений и документов по важнейшим вопросам экономической жизни;
- письменные и устные контакты с должностными лицами и депутатами;
- участие в обсуждении экономических вопросов в комитетах и комиссиях парламентов, исполнительной власти;
- участие в проведении экспертиз проектов законов и иных нормативных актов и решений органов власти;
- неформальные контакты с чиновниками;
- организация научных конференций с выработкой рекомендаций;
- рекрутирование своих сотрудников во власть;
- участие в работе общественных, профессиональных и политических объединений.

Методы непрямого воздействия на органы государственной власти:

- мобилизации общественного мнения;
- массовая рассылка писем;
- организация пресс-конференций и публичных встреч;
- сбор подписей;
- организация демонстраций и пикетов;
- проведение социологических опросов.

Понятие «лоббизм» (lobbyism) произошло от англ. lobby, что в буквальном переводе означает «коридор». В XVI в. термин «лобби» использовался для обозначения проходов или крытых галерей в монастырях. В XVII в. этим термином стали называть помещение для прогулок в палате общин Англии.

Термин «лоббизм» как кулуарное решение вопросов возник в первой половине XIX в.:

- в 1808 г. слово «лобби» было впервые зафиксировано в протоколах Конгресса США;
- в 1789 г. принята поправка к Конституции, гарантирующая право граждан обращаться в официальные органы с жалобами;

– в 1876 г. был принят закон, согласно которому все осуществляющие лоббистскую деятельность обязаны были заявить о себе и официально зарегистрироваться у клерка нижней палаты парламента;

– в 1946 г. принят закон о лоббизме;

– в 1995 г. принят закон «О раскрытии лоббистской деятельности», гласящий о зарегистрированных в США более 15 тыс. лоббистских субъектах;

– в 1995 г. принят закон о раскрытии лоббистской деятельности, действие которого распространялось на лоббирование в отношении законодательных и исполнительных органов власти.

В соответствии с Законом 1995 г. лоббистом считается человек, который тратит не менее 20 % своего времени на лоббистскую деятельность, имеет многочисленные контакты с членами законодательных и исполнительных органов власти, получил за свои услуги от своих клиентов не менее 5 тыс. долл. в течение 6 месяцев.

1877 г., конституция Джорджии: «Лоббизм — это преступление, наказание — от 10 лет до 20 лет тюрьмы».

1890 г., Массачусетс, принят закон: «Лоббисты должны официально регистрироваться и отчитываться о расходах».

2005 г., Флорида, принят закон: «Статус лоббиста предоставляется комитетом штата по этике».

Ежегодно в США выходит справочник «Вашингтонские представители», в котором содержатся данные о годовой деятельности лоббистов.

Ограничения на лоббистскую деятельность в США накладываются законами, этическими директивами, правшами поведения для депутатов и служащих Конгресса, этическими директивами и профессиональными нормами, установленными добровольными организациями профессиональных лоббистов.

В ФРГ имеется система специальных нормативных актов о лоббистской деятельности¹⁶³. При Президенте Бундестага ведется

¹⁶³ <https://www.nicbar.ru/politology/study/kurs-politicheskaya-sotsiologiya/>. Сайт Н. Баранова.

открытый список регистрации союзов и объединений, желающих получать информацию и влиять на работу парламента.

Согласно «Регламенту деятельности Бундестага», в деятельности парламента разрешено участие экспертов из заинтересованных профессиональных союзов и ассоциаций.

«Кодекс поведения члена Бундестага», принят в 1972 г., предоставляет право депутатам заниматься за вознаграждение проблемами, выносимыми на обсуждение комитетов парламента. Перед началом слушаний в комитете они обязаны объявить о своей заинтересованности. Кодекс обязывает депутата обнародовать информацию о том, с какими лоббистскими организациями он в настоящее время взаимодействует.

Согласно «Единому положению о федеральных министерствах», участие экспертов из заинтересованных структур разрешено при разработке законопроектов в федеральных министерствах.

«Положение о регистрации союзов и их представителей при Бундестаге», принято в 1972 г., направлено на легализацию контактов субъектов лоббизма с органами государственной власти. Положение предусматривает открытую публикацию лоббистского списка, где указываются все союзы, ассоциации и объединения, получившие официальный доступ к ведомствам федерального правительства и комитетам парламента. В соответствии с условиями Положения не требуется указывать получаемые и расходуемые денежные средства.

При регистрации лоббист должен представить следующие сведения: название и адрес организации или группы интересов, которую представляет лоббист; состав правления; область интересов организации; количество ее членов; имя представителя организации и адрес представительства при Бундестаге и Федеральном Правительстве.

В соответствии, Положением в палатах парламента представлены несколько сотен лоббистских структур федерального уровня.

Закон Канады о регулировании лоббистской деятельности был принят в 1998 г. В нем предложена классификация лоббистов: лоббисты-консультанты; корпоративные лоббисты; лоббисты от организации.

Лоббисты-консультанты – лица, которые за плату в интересах любой организации или частного лица:

- обращаются к госслужащему с целью: разработки проекта закона; введения, изменения или отмены любого законопроекта или иного законодательного акта; разработки любого регламента; разработки или изменения государственной политики или программы; получения любой субсидии, гранта и т. п. от государства;
- организуют встречу госслужащего и третьего лица.

Корпоративные лоббисты – лица, нанятые какой-либо организацией или частным лицом, значительную часть (20 % и более) обязанностей которых составляет общение с госслужащими в интересах работодателя или аффилированной компании по вопросам, обозначенным для лоббистов-консультантов.

Занятие лоббистской деятельностью в Канаде накладывает на ее участников обязательства предоставлять подробную информацию о себе и своем работодателе.

Лоббисты от организации – сотрудники организации, обязанности которых составляет общение с госслужащими в интересах компании-работодателя по вопросам, обозначенным для лоббистов-консультантов.

Органом, регистрирующим лоббистов в Канаде, является Центральное бюро регистрации Канады, которое каждый год публикует отчет об их деятельности.

Канадская система регулирования лоббистской деятельности считается более либеральной, чем американская. В ней:

- отсутствуют ограничения на занятия лоббизмом уволившихся госслужащих, занимающих высокие должности;
- непрозрачна система распределения государственных заказов;
- отсутствует кодекс поведения для членов парламента, обязывающий их раскрывать свои интересы и накладывающий ограничения на получение подарков и т. п.

В Великобритании нет закона о лоббистской деятельности. Однако лоббистская деятельность регулируется множеством законов и кодексов, определяющих правила взаимоотношений госслужащих

с группами интересов. Основным документом считается Кодекс гражданской службы. Нормативные акты, как правило, регулируют поведение и финансовые интересы самих членов парламента, а не заинтересованных групп давления.

Непосредственно регулированием взаимоотношений госслужащих и лоббистов занимается Комитет по стандартам публичной сферы, созданный в 1994 г. В первом докладе Комитета утверждалось, что лоббировать в парламенте и министерствах — неотъемлемое право каждого. Комитет исходил из того, что контролировать нужно не лоббистов, а лоббируемых.

Лоббисты могут самостоятельно объединяться в сообщества, создавать «правила игры» и самостоятельно следить за их исполнением (Ассоциация профессиональных политических консультантов, Ассоциация консультантов PR, Институт PR).

В Великобритании развит рынок профессиональных лоббистских услуг. Годовой объем этого рынка оценивается более чем в 500 млн ф. стерлингов. Услугами известных лоббистских компаний Великобритании пользуются представители промышленных кругов, крупных средств массовой информации, правительства, иностранные государства.

В Палате общин и в Палате лордов ведется реестр финансовых интересов членов парламента, включающий подробные сведения обо всех договорах, заключенных с консультантами, представителями юридических фирм и лоббистских организаций. Ответственным за ведение этого реестра является парламентский уполномоченный по стандартизации, который также консультирует членов парламента по вопросам этики поведения.

Существует список требований, предъявляемых к членам парламента для повышения открытости их связей с лоббистами.

Кроме реестра интересов членов парламента ведется также список интересов журналистов, в котором журналист, имеющий доступ в парламент, обязан указать все финансовые поступления, превышающие 575 млн. ф. стерлингов в год, за деятельность, связанную с его нахождением в парламенте, а также реестр партийных групп, которые имеют доступ в парламент.

Во Франции лоббистская деятельность долгое время была вне закона, поскольку считалось, что правительство должно отстаивать только общенациональные интересы. В январе 1991 г. во Франции была создана ассоциация советов по лоббизму, призванная ввести в правовое поле отношения государства и представителей заинтересованных групп.

Определенную роль в регулировании лоббистской деятельности играет и Социально-экономический совет, созданный в 1958 г. Этот орган состоит из представителей профессиональных групп и призван давать правительству Франции заключения по всем законопроектам экономического и социального характера. Он исполняет роль своеобразного «лоббистского парламента».

Французские консалтинговые фирмы в области взаимодействия с органами государственной власти оказывают целый набор конкретных услуг. Среди них можно выделить следующие услуги:

- продвижение идей заинтересованной стороны в органах власти;
- теоретическая разработка и практическое применение коммуникационных стратегий по отношению к органам законодательной и исполнительной власти для принятия или изменения конкретных решений;
- внесение нужных изменений в законодательство;
- продвижения интересов внешнего заказчика при проведении взаимоотношений с органами государственной власти Франции;
- консультирование и содействие иностранным государствам, иностранным компаниям, государственным или негосударственным организациям.

В Российской Федерации в 1993 г. под эгидой Верховного Совета РФ в Москве прошла международная конференция «Лоббизм как средство влияния на политику».

Основополагающие принципы правового регулирования лоббизма были выделены английским политологом П. Проссом. Среди них такие как:

- транспарентность (информирование общественности о лоббистской деятельности);

– честность (равный доступ для всех к органам власти без допущения коррупции);

– развитие бизнеса стратегии, проекты, финансы и коммуникации;

– эффективность (отсутствие преград в циркуляции информации и открытое правительство)¹⁶⁴.

Признаки цивилизованного бизнес-лоббирования:

– четкое обозначение субъекта и объекта лоббирования;

– открытость предмета лоббистской деятельности и субъектов, в чьих интересах она осуществляется;

– наличие критерия оценки;

– отсутствие коррупции;

– соблюдение законодательства.

Главным отличием лоббизма бизнес-ассоциаций является наличие обосновывающего экономического расчета.

Инструменты лоббизма помогают компании:

– открыть новые возможности для роста;

– предотвратить угрозы для успешной реализации бизнес-проектов;

– снизить (временно или постоянно) расходы;

– повысить конкурентоспособность;

– получить дотацию;

– препятствовать принятию норм (решений), в результате которых будет нанесен финансовый ущерб компании.

– создавать пространство эффективной коммуникации с властью.

Поскольку компании в самых значимых отраслях обеспечивают жизненно важные потребности населения, государство готово к дерегулированию таких отраслей в интересах общества, что отвечает интересам самих компаний.

Лоббирование осуществляется через членами бизнес-ассоциации в органах исполнительной и законодательной власти, а также в координационных и общественных советах, путем внесения

¹⁶⁴ Pross P. Public governance and territorial development directorate public governance committee // Unclassified. – 2007. Vol. 4. – P. 3 – 40.

предложений и петиций, отправки писем в органы власти, публикации материалов в СМИ.

Частично лоббизм реализуется через предоставления информации, экспертных оценок органам государственной власти, активное участие в разработке законов, проектов и программ развития регионов.

Необходимы специальные законодательные и нормативные акты о регулировании лоббистской деятельности в бизнес-ассоциации. Лоббирование интересов конкретного предприятия связано:

- с отсутствием приемлемых внешних условий осуществления им своей деятельности;
- с низким качеством налоговой, финансовой, правовой среды ведения бизнеса.

Анализ рентабельности лоббистской деятельности проводился американскими экономистами Р. Александром и С. Шольцем, российским экономистом Г. Григором.

Экономический расчет лоббизма как инвестиционного проекта

Г. Григор в своих работах выделил итоговые результаты лоббизма для предприятия – субъекта лоббистской деятельности:

- увеличение доходов;
- рост финансового состояния предприятия;
- получения определенных преференций перед конкурентами;
- перераспределение в пользу субъекта предпринимательской деятельности государственных средств;
- получение льготных кредитов, лицензий, квот и налоговых освобождений;
- установление определенных правил для сфер и отраслей экономики, ставящих их в более привилегированное положение по отношению к другим сферам;
- предотвращение вторжения на рынок новых конкурентов; более выгодные условия доступа к ресурсам и поставкам; получение новых рынков сбыта;
- блокирование появления продуктов заменителей;

– более выгодное положение среди конкурентов¹⁶⁵.

Составляющими расчета экономических последствий лоббистской деятельности в отношении конкретного предприятия или конкретной продукции являются:

- изменение затрат предприятия;
- повышение реализации, прибыли предприятия;
- затраты на содействие лоббизму;
- риски достижения результата в будущем;
- снижение доходов бюджета (федерального, регионального).

Рассматриваемые проекты можно разбить на две группы:

– разовые – связаны с инициированием государственных закупок, выделением средств в рамках государственных дотаций, грантов, софинансированием государством программ в рамках государственно-частного партнёрства, получением единовременных разовых льгот;

– проекты с длительным эффектом – связаны с изменением нормативно-правового поля, в котором функционирует компания, в результате чего происходит долговременное сокращение ставок налогов, повышение заградительных пошлин для конкурентов-импортеров из-за рубежа, повышение капитализации отрасли за счет нормативного создания рынка. Данная деятельность направлена на повышение интегральной прибыльности и обеспечение устойчивого развития бизнеса за счет выстраивания долгосрочной комфортной системы.

Последствия лоббизма проявляются через экономию издержек компании как прямое сокращение издержек или как непоявление новых составляющих затрат, что облегчает создание новых рынков сбыта или увеличивает потребление на существующем. Реализуется это через получение льгот, концессий, лицензий, квот, государственных гарантий, государственного софинансирования.

Предприятие в таких ситуациях получает дополнительный доход, государство может нести потери либо происходит перераспределение рынка сбыта между предприятиями.

¹⁶⁵ Григор Г. Э. Использование лоббизма в реализации экономических интересов предприятия : дис. канд. экон. наук. / Г. Э. Григор. М. 2004.

Оценка экономического эффекта для предприятия:

$$\Theta = P - Z,$$

где P – прирост прибыли. Z – прирост затрат, включая интересы лоббистских фирм и ассоциаций.

При учете возможных рисков, будем иметь математическое ожидание эффекта, вычисляемое по совокупности возможных ситуаций развития событий в будущем (связанных с возможным пересмотром ставок акцизов, неналоговых платежей, ставок экспортных, импортных пошлин, таможенных платежей, квот, тарифов, экологических выплат и т. п.):

$$M(\Theta) = \sum_i f_i (P_i - Z_i),$$

где i – номер рассматриваемых ситуаций; f_i – вероятность возникновения i -й ситуации; P_i и Z_i – прирост прибыли и прирост затрат при возникновении i -й ситуации.

При использовании инвестиционной модели оценки лоббизма будем иметь:

$$\Theta = \sum_{t=1}^m e_t (P(t) - Z(t)) - И,$$

где $И$ – инвестиционные затраты; $P(t)$ и $Z(t)$ – прирост прибыли и прирост затрат в год t ; m – учитываемый период последствий; e_t – коэффициент приведения показателей года t к моменту оценки.

Другой методический подход к оценке лоббизма состоит в его качественной оценке как постоянной работы представителей предприятия с органами власти с целью предупреждения проблем, поддержки постоянного устойчивого развития предприятия. Задача выявлять риски в деятельности и компенсировать их нормативной, законотворческой работой. Такая деятельность оценивается интегральными итоговыми показателями деятельности предприятия.

Дополнительными показателями эффективности лоббизма при таком подходе будут:

- отсутствие претензий к предприятию со стороны властных структур;
- благоприятные для предприятия внешние условия в виде тарифов, налогов, законодательных требований и др.;

– отсутствие неожиданных изменений во внешних условиях (готовящиеся решения органов власти в сфере бизнеса отслеживаются).

Экономическая оценка лоббирования позволяет руководителю предприятия получить объективную базу для выработки управленческих решений по участию в лоббистских проектах и поддержанию устойчивой деятельности предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (в ред. От 07.07.2012) // Российская газета. – 1996.

Федеральный закон РФ от 19. 05. 95 г. № 82-ФЗ (ред. от 17.05.97 г. и 19. 07. 98 г.) «Об общественных объединениях» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1995. – № 21.

Федеральный Закон РФ от 07. 07. 93 г. № 5340-1 (ред. от 19.05.95 г.) «О торгово-промышленных палатах» // Российская газета, – 1993. – № 154.

Приказ Росстата от 14 сентября 2022 г. № 632. Методология расчета показателей «Индекс предпринимательской уверенности», «Индикатор делового климата» и «Индекс деловых барьеров».

Абель Э. Макроэкономика / Э. Абель, Б. Бернанке; Пер. с англ. Н. Габенова, А. Смольского; научн. ред. Л. Симкина, 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008.

Авдеева З. К. О некоторых принципах и подходах к построению коллективных когнитивных карт ситуаций / З. К. Авдеева, С. В. Коврига // Управление большими системами. – 2014, № 52. – С. 37–68.

Амбросьев Г. В. Мониторинг деловой активности банков / Г. В. Амбросьев // Сервис в России и за рубежом. – 2011, № 6 (25).

Анискин Ю. П. Финансовая активность и стоимость компании / Ю. П. Анискин, А. Ф. Сергеев, М. А. Ревякина. — М. : Омега-Л, 2005. – 423 с.

Антипина Н. И. Создание центров субконтрактации в регионах России – структурно-оценочный аспект / Н. И. Антипина // ИнноЦентр. – 2015. – № 3 (8). – С. 52–60.

Антипина Н. И. Принцип «матрешки» при формировании инновационной инфраструктуры региона / Н. И. Антипина //

Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. № 2–3 (33). – С. 4–5.

Аношин И. Индексы деловой активности России / И. Аношин // Макроэкономика. № 10. 2004. – С. 20–21.

Афанасьева Ю. Индекс деловой активности PMI – что это такое и почему он нужен инвестору / Ю. Афанасьева // Финансовый журнал. – 2021. <https://www.finam.ru/publications/item>.

Айрапетян Д. Д. Особенности оценки деловой активности в организациях пищевой промышленности / Д. Д. Айрапетян // «Наукovedение» Т. 9, № 3. 2017. <http://naukovedenie.ru/PDF/65EVN317.pdf>.

Бештоева З. Л. Бизнес-лоббирование как функция менеджмента / З. Л. Бештоева : дис. Канд. экон. наук. – М., 2005. – 132 с.

Борщева А. В. Эффективные технологии анализа деловой активности и рентабельности организации / А. В. Борщева, М. Хайк // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 3. – С. 5.

Бочарев В. В. Комплексный финансовый анализ / В. В. Бочарев. – СПб. : Питер, 2005. – С. 172–176.

Глисин Ф. Ф. Использование конъюнктурных опросов в исследованиях деловой активности предприятий и организаций / Ф. Ф. Глисин // Биржевое обозрение. – 2004. – № 5 (7) – С. 39–41.

Голикова В. В. Участие российских компаний в бизнес-ассоциациях / В. В. Голикова // Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития. 2007. под ред. Т. Г. Долгопятовой, И. Ивасаки, А. А. Яковлева. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ. – С. 323–352.

Городовое положение 1785 г. // Полное собрание законов Российской империи. Собр. I. – Т. XXVI, № 19.900. – С. 422–435.

Гребенюк Л. Н. Системный подход к анализу и оценке деловой активности компании: методика и практика / Л. Н. Гребенюк, Т. В. Конорева // Современные проблемы науки и образования. Сетевое издание. – 2015. – № 1. <https://www.semanticscholar.org/>.

Гребнев Г. Д. Анализ показателей налоговой нагрузки на примере промышленного предприятия Оренбургской области / Г. Д. Гребнев // Материалы науч.-практ. конф. под общ. ред. д.т.н. В. А. Бондаренко. – Оренбург : Изд-во. ГОУ ОГУ, 2003. – С. 243–245.

Григор Г. Э. Использование лоббизма в реализации экономических интересов предприятия : дисс. канд. экон. наук. / Г. Э. Григор. М., 2004. 134 с.

Давыдова Л. В. Сравнительный анализ деловой активности в мировой экономической системе / Л. В. Давыдова, М. В. Афанасьева // Научные ведомости. Сер.: История, экономика. – Орел : Орловский гос. техн. ун-т. 2011. № 1.

Диманс С. Лоббизм. Поиск институциональности / С. Диманс, В. Левичева. – М., 2022.

Евдовицкий Д. А. Система показателей деловой активности хозяйствующего субъекта / Д. А. Евдовицкий, В. А. Лубков, Ю. Е. Сасин // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. № 17. – С. 1–11.

Ершов П. А. Субконтрактация как механизм кооперации промышленных предприятий и торговых организаций (на примере Новосибирской области) / П. А. Ершов // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 9. – С. 1507–1522. – DOI 10.18334/gr.18.9.37864.

Жилкина А. Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / А. Н. Жилкина. – М. : Юрайт, 2020. – 285 с. // ЭБС Юрайт [Электронный ресурс]. <http://biblio-online.ru/bcode/450070>.

Зудин А. Ю. Неокорпоративизм в России? Государство и бизнес при Владимире Путине / А. Ю. Зудин // «Pro et Contra» 2001. – Т. 6, № 4. С. 171–198.

Olson M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Зудин А. Ассоциации в системе отношений бизнеса и государства. «Классические» и современные формы в странах Запада / А. Зудин // Прогнозис. – № 2 (18). 2009. С. 241–287.

Зудин А. Ассоциации бизнеса и государство: что изменилось : доклад на семинаре 11 марта 2010 г. «Институциональные проблемы российской экономики», организованный ИАПР ГУ-ВШЭ / А. Зудин. URL : <http://opec.hse.ru/data/2010/03/15/1233446158/Zudin-Doklad-11-03.pdf>.

Исаев Р. А. Модифицированный метод парных сравнений для экспертной оценки параметров нечеткой когнитивной модели /

Р. А. Исаев // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2016. Т. 12 (№ 2). – С. 35–42.

Коковкина Л. О чем говорят индексы деловой активности / Л. Коковкина // Чужие деньги. № 47.

Кондрашина О. Н. Использование нечетких когнитивных карт в оценке качества экономического роста отдельной отрасли / О. Н. Кондрашина, М. Е. Анохина // Экономика и предпринимательство – 2017. № 5-1. – С. 896–899.

Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз. – М. : Дело ЛТД (при участии изд-ва Catallaxy), 1993.

Кремеров А. М. Деловая активность компании в экономической среде / А. М. Кремеров // Организатор производства. 2011. № 5.

Круглова Г. В. Оценка и обзор методик анализа деловой активности и экономической эффективности деятельности организации / Г. В. Круглова, О. И. Мамрукова // Вестник Международного института экономики и права. – № 4. 2016. – С. 14–24.

Левченко А. С. Разработка системы управления деловой активностью предприятия / А. С. Левченко [и др.]. // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. – 2015. – № 1. – С. 134–141.

Левченко А. С. Оценка и механизм повышения деловой активности хозяйствующего субъекта / А. С. Левченко [и др.]. – Белгород : Изд-во БГТУ, 2014. – 139 с.

Лешко В. Н. Очерк древних русских законов о ремесленной и заводской промышленности / В. Н. Лешко. – М. : Москвитянин, – 1852. – № 23. – 44 с.

Лоббисты с человеческим лицом // Риатрибуна [Электронный ресурс]. URL: <http://www.riatribuna.ru/news/2015/08/17/72400/>

Лола И. С. Композитные индикаторы деловой активности: текущие и прогнозные траектории / И. С. Лола, Д. Г. Асосков, Н. А. Усов. – М. : НИУ ВШЭ, 2024. – С. 12.

Лучшие лоббисты России // Независимая газета. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ng.ru/economics/2016-04-27/4_lobbi.html.

Миляев А. В. Для чего нужно оценивать деловую активность компании / А. В. Миляев // Планово-экономический отдел. – 2023. – № 12.

Методическое пособие для производственных малых и средних предприятий по вопросам организации участия в производственной кооперации [Электронный ресурс] // URL: http://www.subcontract.ru/Docum/DocumShow_DocumCode_ABOUT.htm.

Мировые фондовые индексы [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.investing.com/indices/major-indices>.

Наумова О. А. Показатели финансовых результатов организации в анализе ее деловой активности / О. А. Наумова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2011. – № 5. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pokazatelifinansovyh-rezultatov-organizatsii-v-analize-ee-delovoy-aktivnosti>.

Невская Н. А. Современная концепция опережающих экономических индексов в циклическом развитии экономики / Н. А. Невская // ЦИТИСЭ. – 2019. – № 5. – С. 373–386. URL : <http://doi.org/10.15350/24097616.2019.5.34>.

Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Фонд экономической книги «НАЧАЛА» / Д. Норт. – М. 1997.

Палей А. Г. Имитационное моделирование. Разработка имитационных моделей средствами iWebsimi AnyLogic : учеб. пособие / А. Г. Палей, Г. А. Поллак. – СПб. : Лань. 2019. – 208 с.

Предпринимательские организации в Петрограде. – М.; Л., 1957.

Протоколы и стенографические отчеты заседаний Первого Всероссийского съезда фабрикантов, заводчиков и лиц, интересующихся отечественной промышленностью. 1870 г. – СПб, 1872. – 482 с.

Портал информационной поддержки малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.subcontract.ru/>.

Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития под ред. Т. Г. Долгопятовой, И. Ивасаки, А. А. Яковлева. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2007. – 540 с.

Российская промышленность на этапе роста. Факторы конкурентоспособности фирм. М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008.

Рыбаков Б. А. Ремесло Древней Руси / Б. А. Рыбаков. – М., 1948.

Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК : учеб. пособие. 6-е изд., стер. – Минск : Новое знание, 2006. – С. 485.

Сафиулин М. Р. Оценка деловой и экономической активности как инструмент краткосрочного прогнозирования / М. Р. Сафиулин, Л. А. Ельшин, А. И. Шакирова // Экономика и управление. – № 9. – 2011. – С. 81–89.

Силов В. Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке // В. Б. Силов М. : ИНПРО-РЕС, 1995. – 228 с.

Султанов Д. Лоббизм: как это делается в России / Д. Султанов [Электронный ресурс] / Д. Султанов. URL: [http:// www.ladno.ru/technolc3gy/2068.html](http://www.ladno.ru/technolc3gy/2068.html).

Сусленикова М. А. Методика комплексной оценки деловой активности организации / М. А. Сусленикова // Бизнес и общество. – № 2 (14), 2017. ISSN 2409-6040 2.

S&P: деловая активность в обрабатывающих отраслях России уверенно растет // Новости НТВ. Сетевое издание NTV.RU. 03.02.2025.

Тихомиров М. Н. О купеческих и ремесленных объединениях в Древней Руси (XI–XV века). / М. Н Тихомиров // Вопросы истории. – № 1. – 1945, С. 28–33.

Толстых П. А. GR: практикум по лоббизму в России / П. А. Толстых. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.

Уильямсон О. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / О. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996.

Хайниш С. В. Менеджмент и бизнес в слабо структурированном мире / С. В. Хайниш . – М.: Едиториал УРСС, 2014. – 704 с.

Фатхуллина А. А. Деловая активность как многоуровневая категория / А. А. Фатхуллина // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. – № 1 (29). – С. 166–172.

Фельдман П. Лоббизм. Теория и практика / П. Фельдман. – М., 2015.

Френкель А. А. Интегральный индекс деловой активности. Методика построения / А. А. Френкель [и др.] // Экономическая наука современной России. – 2021. DOI: 10.33293/1609-1442-2021-4(95)-78-88.

Френкель А. А. Построение индекса деловой активности по базовым сферам экономики / А. А. Френкель, Я. В. Сергиенко, О. Н. Матвеева // Научный вестник ИЭП им. Гайдара. 2017. – № 2. – С. 38–43.

Френкель А. А. Оценка влияния реального сектора и производственных сфер на динамику индекса деловой активности / А. А. Френкель [и др.] // Финансы: теория и практика. – 2019. – № 2. – С. 117–133.

Хотинская Г. И. Методический инструментарий мониторинга деловой активности (макроэкономический аспект) / Г. И. Хотинская, Г. В. Амбросьев // Сервис plus. – 2010. – № 4. – С. 155–161.

Христофорова Л. В. Современная практика развития субконтракции: отечественный и зарубежный опыт / Л. В. Христофорова, Е. А. Красовская // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2015. – № 1. – С. 108–113.

Шапкин И. Н. Лоббистские союзы российского бизнеса: типы, организационные принципы и основные формы деятельности (вторая половина XIX – начало XX века / И. Н. Шапкин // Историко-экономические исследования. – 2015. – Т. 16. – № 3. – С. 565.

Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. 8-е изд. – М. : Дашков и К, 2012. – 544 с.

Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 237 с.

Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 208 с.

Шкурко В. Е. Управление рисками проектов: учеб. пособие / В. Е. Шкурко; науч. ред. А. В. Гребенкин. – Екатеринбург : Урал. ун-та, 2014. – 184 с.

Щербина Л. Ю. Обзор методик по оценке индексов деловой активности / Л. Ю. Щербина, Ю. А. Пересько // Вопросы экономики и управления – 2016. – № 3. – С. 52–55. <https://moluch.ru/th/5/archive/31/958> (дата обращения: 30.01.2025).

Яковлев А. А. Бизнес- ассоциации и их роль в процессах модернизации в России / А. А. Яковлев, А. Ю. Зудин , В. В. Голикова // Общественные науки и современность. – 2011. – № 3. С. 26–35.

Яковлев А. Об использовании в России опыта новых промышленных стран в формировании «институтов развития» и стимулирования / А. Яковлев, К. Гончар.

Якимкин В. Н. Фундаментальный анализ / В. Н. Якимкин. – М. : Омега-Л, 2007. – 640 с.

Saaty T. Decision making with the analytic hierarchy process // International Journal of Services Sciences. 2008. № 1. P. 83 – 98.

Reinecke G. Small Enterprises, Big Challenges: A Literature Review on the Impact of the Policy Environment on the Creation and Improvement of Jobs within Small Enterprises (Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment), 2002.

White S. Assessing the influence of the business environment on small enterprise employment: An assessment guide (Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment), 2005.

Christensen J. D., Goedhuys M. Impact of National Policy and Legal Environments on Employment Growth and Investment in Micro and Small Enterprises (Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment), 2004.

Prüfer, J. (2016). Business associations and private ordering. The Journal of Law, Economics, and Organization, 32(2), 306-358.

Richard F., B. Schneider. The New Institutional Economics, Business Associations and Development. Geneva: ILO/International Institute for Labor Studies, DP/110/2000, 2000.

Lucas P. The politics of business associations in the developing world. The journal of developing areas 32 (fall): p. 71-96.

Ushakova T.V., Safulin A.R., Strelnik E.U. Small and medium businesses informatization management: main trends of development in Russia. Mediterranean journal of social sciences, 5(24).

Faizrahmanova R., Kozlova N. The System of Indicators of Enterprise's Innovative Activity. *Asian Social Science journal*. 2024.

Ramachandran A., Harnessing A. Artificial Intelligence for Enhanced Enterprise Data Migration. *A Comprehensive Analysis*. .

Cohen J, Dolan B, Dunlap M, Hellerstein JM, Welton C. (2009). MAD skills: New analysis practices for big data". *Proc VLDB Endow* 2(2):1481–1492. <https://doi.org/10.14778/1687553.1687576>.

Villarroya S., Baumann P. A survey on machine learning in array databases. *Appl Intell* 53, 9799–9822 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10489-022-03979-2>.

Doner, Richard F. and Ben Schneider. 2000. *The New Institutional Economics, Business Associations and Development*. Geneva: ILO/International Institute for Labor Studies, DP/110/200

Doner, Richard F. and Ben Schneider. 2000. *The New Institutional Economics, Business Associations and*

Development. Geneva: ILO/International Institute for Labor Studies, DP/110/2000

Doner, Richard F. and Ben Schneider. 2000. *The New Institutional Economics, Business Associations and*

Development. Geneva: ILO/International Institute for Labor Studies, DP/110/200

Глухов Владимир Викторович
Коломысова Мария Владимировна

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИЕЙ
КАК ИНСТРУМЕНТОМ РАЗВИТИЯ:
МЕТОДЫ, МОДЕЛИ**

Монография

Корректор *Н. Б. Цветкова*
Компьютерная верстка *О. Б. Романенко*
Дизайн обложки *Е. И. Бурковой*

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 78.01.07.953.П.001342.01.07 от 24.01.2007 г.

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, т. 2; 95 3004 – научная и производственная литература

Подписано в печать 10.07.2025. Формат 60×84/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 14,5. Тираж 150. Заказ 1345.

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре
Политехнического университета.
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.
Тел.: (812) 552-77-17; 550-40-14.

